

SUD-CARS

La Gestion partagée, mythe ou réalité ?

1er février 2001

Étude réalisée par

Jean-François Révah



SUD-CARS

La Gestion partagée, mythe ou réalité ?

Étude réalisée par

Jean-François Révah

JEAN-CLAUDE GALLIENNE

Grâce à la confiance que Henri Proglio m'a toujours témoignée, la Gestion Partagée a pu être mise en oeuvre. Je l'en remercie très amicalement.

Nos collaboratrices et nos collaborateurs ont ainsi trouvé un épanouissement dans leur travail et, par là-même, peut-être aussi dans leur vie personnelle.

Bravo à tous pour ce qu'ils ont fait et continuent à faire pour sans cesse innover.

Sommaire

UN BILAN EN TROIS TEMPS

RAPPEL DE LA DÉMARCHE : SENS ET MÉTHODE

Élaboré à partir de l'écoute des conducteurs, un bilan des pratiques de management

Sous le nom de « gestion partagée » (GP), le Groupe SUD-CARS a mis en œuvre des modes d'organisation et de management visant une meilleure efficacité technique et sociale, commerciale et économique, des entreprises du Groupe. Adaptées aux différents contextes locaux des sites du Groupe, ces pratiques se sont progressivement développées aussi bien dans les implantations de la Région Parisienne que dans celles du Sud de la France.

Au printemps 2000, la direction du Groupe SUD-CARS a souhaité disposer d'un bilan objectif de ces pratiques de management, notamment pour en mesurer l'efficacité socio-technique. La direction voulait ainsi se donner les moyens de comprendre dans quelle mesure ses objectifs sont partagés, notamment par les principaux acteurs de la production du service de transport et de déplacement, à savoir les conducteurs.

Une enquête psychosociologique sur le terrain

C'est dans cette perspective qu'une enquête psychosociologique a été réalisée sur le terrain par un intervenant extérieur, Jean-François Révah[1], aux institutions concernées mais connaissant bien et depuis longtemps le secteur professionnel du transport public de voyageurs en France. De Mars à Avril 2000, une immersion dans chacun des sites principaux du Groupe, en Région Parisienne et dans le Sud de la France, a permis de réunir un important matériau :

- Des observations des lieux, des installations et des équipements ;
- Des entretiens non-directifs, menés avec les responsables locaux, les partenaires (appuis, atelier), et les conducteurs hors de la présence de la hiérarchie, notamment au poste de GP ;
- Des accompagnements de conducteurs sur les lignes ;

---

[1] Psychosociologue, Directeur de Trans/formation (Groupe Bernard Brunhes Consultants), Jean-François Révah intervient sur le thème de la conduite du changement, notamment dans le domaine des transports (Groupe Connex, Groupe Transdev, Groupe Via-GTI, RATP, UTP, GART, SNCF, Groupe Air France, FNTR, Groupe TLF, RVI, …)

Ce dispositif d'enquête a été mis en place dans les sites nommés ci-dessous, à chaque fois avec une coopération exemplaire de l'ensemble des acteurs :

- Pour la région parisienne : Villepinte ; Coubron ; Villemeneux ; Boissy Saint Léger ; Gonesse ;

- Dans les réseaux du Sud de la France : Aix en Provence ; Venelles ; Salon de Provence ; Vitrolles ; Berre ; Aubagne ; La Ciotat ;

Dans une deuxième étape, la restitution et l'interprétation de ces choses vues et entrevues, de ces choses entendues et sous-entendues, ont été proposées pour discussion, enrichissement et validation au cours d'un débat avec l'encadrement du Groupe SUD-CARS (séminaire de Saint-Jean de Luz, Mai 2000).

LES TROIS TEMPS DU BILAN

Une analyse extérieure appuyée sur des points de comparaison

La synthèse qu'on va lire ci-après présente le carnet de notes constitué à l'occasion de ce voyage au sein du Groupe SUD-CARS. Ce carnet de notes sera également accompagné des commentaires de l'intervenant extérieur face au matériau recueilli. Ces analyses s'appuient sur deux éléments :

- Une connaissance générale du milieu professionnel, qui permet de mieux comprendre la nature et le sens des pratiques observées et des réactions enregistrées sur le terrain ;
- Des points de comparaison spécifiques résultant d'une connaissance particulière de certains territoires sur lesquels interviennent conjointement le Groupe SUD-CARS et d'autres entreprises du transport public de voyageurs.

Les trois axes de la note de synthèse

Dans cette optique, et pour en faire ressortir les apports, il nous a paru utile de faire précéder l'analyse et l'évaluation des pratiques des différents sites du Groupe SUD-CARS en matière de GP (Deuxième chapitre de la note de synthèse) d'un « rapport d'étonnement » (Premier Chapitre).

Ce rapport d'étonnement, présenté autour de deux idées-force, répond à la nécessité de restituer les principales surprises que réserve l'écoute des acteurs.

- Il nous a en effet paru indispensable de proposer, en plus des positions et des analyses des acteurs sociaux, globalement validées par eux-mêmes, une synthèse de l'état d'esprit général qui se dégage des entretiens et des observations ;
- Dans cette perspective, et sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons surtout cherché à faire ressortir quelques grands traits marquants du fonctionnement des entités organisationnelles au sein des réseaux SUD-CARS, notamment lorsque l'on se place d'un point de vue extérieur à l'entreprise ;

A la suite du rapport d'étonnement (Premier Chapitre de la note de synthèse) et de la description des pratiques de GP (Deuxième chapitre de la note de synthèse), on trouvera (Troisième chapitre de la note de synthèse) une sorte de Mode d'emploi de la GP au sein du Groupe SUD-CARS.

➪ Les nombreuses pratiques rassemblées sous le nom fédérateur de GP ne prennent en effet leur sens que dans la mesure où elles rencontrent un certain nombre de conditions de réussite. Ces facteurs de succès ainsi que des questions-clés concernant les processus d'introduction et de mise en œuvre de la GP feront donc l'objet d'une analyse qui conclura la note de synthèse.

1. À LA RENCONTRE DE LA GP : CARNET DE VOYAGE AU SEIN DU GROUPE SUD-CARS

Pour faire prendre la mesure de ce que nous appelions plus haut (cf. page 12) des choses vues et entrevues, entendues et sous-entendues au sein du Groupe SUD-CARS, nous nous appuierons sur la confrontation entre ces données de terrain et le résultat de nos investigations dans le secteur professionnel des transports voyageurs.

Ces investigations ont fait l'objet d'une étude réalisée dans le cadre du Programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT 1996-2000)[2]. A partir de nombreuses expériences d'accompagnement du changement, nous avons analysé la gestion sociale des modes majeurs de transports en France, notamment terrestres (routier urbain et interurbain, ferroviaire).

De l'ensemble de nos analyses, nous ferons plus particulièrement ressortir deux aspects qui nous semblent essentiels pour comprendre les apports de la démarche de la GP :

- L'évolution des professionnalités du secteur des transports de voyageurs, en nous plaçant surtout du point de vue des conducteurs ;
- L'évolution de la nature du lien social qui unit à leur entreprise les personnes qui exercent les métiers de la conduite ;

Dans notre constat d'analyste extérieur, à ces deux questions stratégiques pour la gestion technique et sociale des entreprises de transport, la GP apporte des réponses qui nous paraissent remarquables.

Après avoir rapidement rappelé la situation qui prévaut dans l'immense majorité des entreprises concernées en France, nous décrirons ci-dessous ce que nous avons vu dans différentes unités organisationnelles des réseaux de SUD-CARS.

---

[2] La recherche, intitulée *LE DISCOURS DE LA SOLITUDE VOLONTAIRE - Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif en France* (Prix Innovation PREDIT 1999), peut être téléchargée sur le site *www.brunhes.com*

1.1. UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE RETROUVÉE

L'une de nos principales interprétations du fonctionnement du transport collectif en France repose sur la déstabilisation des professionnalités de ce secteur.

Les conducteurs du transport de voyageurs en France : une identité professionnelle de plus en plus déstabilisée

A l'instar d'autres communautés professionnelles profondément insérées dans le tissu économique et social du pays, les éléments constitutifs de l'identité collective des conducteurs sont riches, mais pas toujours cohérents. L'image des conducteurs met en lumière des perceptions et des sentiments qui peuvent se regrouper autour des deux pôles de ce qui apparaît comme une ambivalence.

D'un côté, des aspects valorisés soulignent l'héritage glorieux des premiers cheminots, traminots, conducteurs et les rattachent aux aspects légendaires de ces corps professionnels. Il est intéressant de vérifier la présence d'une série de caractéristiques identiques (une sorte de paradigme de la valorisation) pour les conducteurs dans les différents modes du transport :

- La maîtrise de la puissance technique ; la maîtrise du risque et la résistance au stress ; la maîtrise du rapport au temps et à l'espace ; le dévouement aux objectifs institutionnels et aux clients ; la maîtrise du rapport de force collectif et l'aptitude à la mobilisation unitaire ;

D'un autre côté, des aspects dévalorisés marquent aujourd'hui une rupture avec la tradition positive de l'histoire du groupe. Dans une sorte de contradiction douloureuse, la plupart des éléments positifs peuvent aussi bien s'inverser : à la liberté s'oppose la contrainte ; à la toute-puissance, la dépossession et l'impuissance. On s'éloigne alors des pionniers du transport pour se rapprocher, de façon beaucoup moins majestueuse, d'un nouveau rôle, en apparence moins riche. Dans une exacte symétrie avec les thèmes précédents, on peut relever une série d'aspects dévalorisés de l'identité collective des conducteurs :

- La perte de technicité et la robotisation ; le poids des procédures et la vulnérabilité dans le métier ; la solitude, l'isolement et l'exclusion ; l'indifférence et l'ingratitude de la part de l'institution et des clients ; l'abus du rapport de force et la division du corps professionnel ;

En définitive, les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite s'annulent les uns les autres. Or, l'évolution des formes de socialité dans les agglomérations, les effets paradoxaux de la

poursuite de la modernisation technologique, la modification des modes de fonctionnement des secteurs du transport, font progressivement basculer l'oscillation du mauvais côté. La déstabilisation qui en résulte contribue certainement à entretenir un climat de conflictualité dans lequel la rationalité des revendications des conducteurs (rémunérations, conditions de travail, âge du départ à la retraite) ne constitue plus le seul enjeu.

Le regard des entreprises de transport se modifie, et cette décentration s'accompagne d'un renouvellement des valeurs au sein des ensembles sociaux correspondants : la culture professionnelle technique est attaquée par les exigences d'un service diversifié à rendre et à vendre. Il y là un élément de forte déstabilisation pour le principal corps professionnel, celui des conducteurs, porteur de valeurs jusque là dominantes mais qui s'estompent aujourd'hui devant d'autres valeurs.

Ces valeurs nouvelles, qui émergent progressivement, se traduisent dans le développement de compétences relevant d'autres techniques et d'autres rôles que la conduite pure : responsabilité commerciale des conducteurs (accueil, gestion de l'information) ; rôle de sûreté lié à l'insécurité croissante (montée et généralisation de l'incivilité et des violences urbaines) ; etc. Ces nouvelles compétences ne sont pas encore légitimes pour les personnels concernés.

L'image des personnels de conduite se brouille, y compris à leurs propres yeux. La déstabilisation des identités professionnelles constitue un important facteur de perte de confiance, qui rend largement compte des difficultés de management de ces professionnels ; elle contribue également à mieux expliquer la conflictualité récurrente dans ce secteur.

Les effets de la GP : la revalorisation du métier de conducteur et de ceux qui l'exercent

Les effets de la GP comportent des conséquences favorables sur les phénomènes que nous venons d'analyser. Les propos des conducteurs des réseaux de SUD-CARS, recueillis aussi bien dans les sites de la Région Parisienne que dans le sud de la France, sont éloquents. Ils contrastent singulièrement avec les opinions majoritairement enregistrées dans les autres entreprises de transport français.

❑ Une identité et des exigences professionnelles fièrement exprimées par les conducteurs

- *« Ici, on n'est pas des numéros, on a un encadrement toujours à l'écoute, il n'y a pas de barrières. Comme le chauffeur est moins aigri avec la GP, il peut s'intéresser à la vie de l'entreprise ; il voit autre chose que toujours son volant »*

- *« On se sent utiles, ce n'est pas comme si on allait pointer à l'usine ; c'est nous qui sommes sur le terrain, c'est nous qui savons ce qu'il y a à faire »*

- *« La GP ? C'est assez vaste : nous, les conducteurs, on fait pratiquement tout le travail qu'il y a à faire pour l'exploitation, du matin jusqu'au soir ; c'est un travail d'équipe : on a la responsabilité du secteur sur nos épaules »*

- *« La GP intervient en priorité pour maintenir le réseau en activité en cas d'incidents, quelle que soit la cause de l'incident »*

❑ **Une motivation individuelle immédiatement perceptible chez les conducteurs et l'affirmation spontanée de comportements collectifs responsables**

- *« Chez nous, tous les chauffeurs ont toutes les clés de toutes les installations ; le premier conducteur ouvre le Dépôt le matin et le dernier conducteur ferme la lumière en partant ; il n'y a plus de petits chefs, c'est nous les chefs. »*

- *« Ici, pour prendre leur service, les gars arrivent encore une demi-heure à l'avance »*

- Pendant ses congés, un conducteur appelle au téléphone (des Alpes à Paris) ses collègues de GP, uniquement pour se tenir au courant de la conduite des affaires ...: *« Tout va bien ? Rien de spécial ? Vous n'avez pas de problèmes particuliers ? »*

- Interviewé en fin d'après-midi au poste de la GP, un conducteur indique sur un ton neutre qu'il a en fait pris son service le matin. Pourquoi donc cette vacation de GP volontairement prolongée ? *« Je voulais aider le collègue de GP à préparer le planning de la semaine prochaine, pour être sûr qu'il n'était pas embêté »*

❑ **Pour les conducteurs, une modification de la vision du client**

- *« Améliorer la qualité de vie du chauffeur, c'est améliorer la relation avec le client ; si le conducteur est de bonne humeur, le client est mieux servi »*

- *« A la GP, nous devons rassurer nos clients, c'est à dire les collectivités locales et les voyageurs, parce que c'est eux qui nous paient »*

- *« La GP, ça coupe aussi d'être tout le temps au volant du bus ; ça permet de décompresser ; quand on reprend le volant, on le reprend avec plus d'entrain »*

La reprofessionnalisation et son impact sur la motivation

- *« La GP, ça permet de cerner les problèmes de l'entreprise dans laquelle on travaille, d'avoir une vue d'ensemble au lieu de se limiter au volant et de connaître seulement quelques lignes du réseau »*

- *« Si c'est pour venir travailler avec l'angoisse, c'est pas la peine ! Pour la GP, on n'est pas à l'école ! On a besoin de l'autorisation de personne pour faire ce qu'on a à faire, on décide tous seuls. A la direction, ils nous font confiance »*

- Une épouse, accompagnée de son enfant, apporte la feuille de maladie de son mari malade ; les questions sur la santé du malade fusent de la part des conducteurs présents ; elles n'expriment qu'un sentiment de solidarité : *« Ici, quand on est malade, c'est qu'on est vraiment malade ; chacun est responsable de soi »*

- *« Avec le système de la GP, l'absentéisme a beaucoup faibli ; chez nous, il y a très peu de maladies chez les conducteurs »*

- *« Si on met une mauvaise pression sur le personnel, alors il y a des malades ; ici, on s'entend très bien et il n'y a pas de malades »*

1.2. LA RECONSTRUCTION DU LIEN SOCIAL

La déstabilisation des identités professionnelles représente un premier thème sur lequel les pratiques de GP apportent une réponse extrêmement positive. Une deuxième source de difficultés rencontrées dans ces métiers est le rapport des conducteurs à la solitude. Après avoir exposé cette problématique, nous chercherons en quoi la GP peut aider à résoudre les problèmes identifiés.

De nombreux éléments propres aux milieux professionnels du transport de voyageurs expliquent une situation de production en partie solitaire du service rendu. Cités comme sources de problèmes de communication entre ces personnels et le reste de leur entreprise, ces éléments ont déjà valeur de diagnostic : séparation physique des postes de travail, dispersion géographique et temporelle des agents, brièveté des transactions avec les collègues ou avec les clients, disparition de la vie d'équipe, accentuation du poids des contraintes techniques et économiques, évolution technologique des modes d'exploitation, etc.

Concrètement, ces diverses évolutions se rejoignent dans un même effet paradoxal : certains des principaux acteurs de la chaîne de production du transport en viennent à être ou à se sentir pratiquement rejetés de leur entreprise.

Les conducteurs du transport collectif en France : des individualistes sur le chemin de la désocialisation ?

Le rôle de la solitude fait parfois l'objet de dénégation, de contestation ou de controverse. Pour ces professions de la conduite, de nombreux éléments viennent pourtant fonder l'éprouvé de la solitude dans le travail. Dans le cas des conducteurs-receveurs du transport urbain et interurbain, les apparences peuvent faire croire que la situation du conducteur lui donne la possibilité de nouer des liens avec les autres pendant l'exercice du métier. Une analyse plus fine met en évidence une réalité différente.

Les voyageurs ne remplissent pas les véhicules de façon uniforme à toutes les heures de la journée : certaines vacations sont trop pleines, d'autres trop creuses, d'autres mal fréquentées (sentiment d'insécurité). La brièveté des transactions ne permet pas de réelles relations, sauf dans certains contextes qui restent exceptionnels (régularité des horaires des conducteurs sur une même ligne par ailleurs fréquentée par des habitués). Les terminus, les lieux de retournement et de pause sont souvent isolés en périphérie, non fréquentés par des collègues et, la plupart du temps, marqués par un confort minimal (absence de toilettes, etc.). Enfin, pendant la journée de travail, la présence des collègues ou des chefs est discrète, les rencontres rares.

Dans ce contexte, l'immersion du conducteur au sein d'une sorte de foule (les voyageurs), avec laquelle il n'a pas de vrais contacts, constitue souvent l'une des sources d'un sentiment de solitude, qui renvoie par ailleurs à une série d'insatisfactions régulièrement exprimées : ne pas faire partie d'une équipe ; n'être ni écoutés ni entendus ; ne pas être représentés de façon satisfaisante, ni par l'encadrement ni par les représentants du personnel.

A partir de cette analyse, on peut mieux s'expliquer cette usure exprimée de façon si paradoxale par de nombreux conducteurs qui, basculant dans l'inaptitude professionnelle, redoutent par-dessus tout la présence des autres, celle des voyageurs : ils voudraient bien continuer à conduire, mais… seuls, sans transporter les passagers…

De même, on comprend mieux cette curiosité sociale : alors même qu'ils sont individualistes et pour le moins autonomes, les conducteurs se plaignent (sérieusement) de ne jamais voir leurs Directeurs…

Or, en tant qu'observateur extérieur au milieu professionnel nous avons pu démontrer la permanence d'une adaptation paradoxale de la part des institutions et des personnels de conduite face à cette situation de solitude. En résumé, le profond trouble des professionnalités des personnels de conduite (cf. la première section ci-dessus dans ce même Chapitre) est aggravé par un mécanisme, surprenant, à l'œuvre entre les institutions et les conducteurs :

- Le fonctionnement organisationnel des institutions du transport transforme la *solitude* des personnels de conduite en *isolement* ;
- Cet isolement est à son tour accentué par un comportement d'*enfermement* de la part des métiers de conduite.

Ce mécanisme fonctionne de la façon suivante. La solitude des conducteurs, liée aux conditions d'exploitation du transport, est suffisamment présente pour être connue de tous les acteurs du système. Il est clair, par ailleurs, que cette situation fait régulièrement l'objet de commentaires unanimes : chacun (managers, encadrement de proximité, syndicats, roulants, médecine du travail, journalistes) met l'accent sur la pénibilité des conditions de travail des métiers de la conduite.

Pourtant, et c'est **un premier paradoxe**, tout se passe comme si une série répétée de contradictions du fonctionnement organisationnel était mise en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement.

Certes, les entreprises de transport ont engagé depuis une dizaine d'années des efforts continus pour rénover les modes de management, pour s'intéresser aux attentes des clients et pour s'ouvrir sur leur environnement. Pourtant, le partage momentané de la vie au travail de ces opérateurs, notamment à l'occasion d'accompagnements de terrain,

fait nettement percevoir que de nombreuses opportunités (y compris pendant le temps de travail directement productif) ne sont pas saisies, ni d'un côté ni de l'autre, pour communiquer. D'une façon générale, on constate que les institutions réduisent au minimum les activités permettant de tisser des liens de groupe.

Deux facteurs supplémentaires viennent par ailleurs renforcer ces difficultés d'organisation et de communication. Le premier découle du fait que le centre de gravité du fonctionnement social du secteur professionnel reste toujours marqué par le poids des relations avec les organisations syndicales : si l'encadrement de terrain souffre lui-même d'une communication insuffisante, on devine ce qu'il en est pour les personnels isolés.

Un deuxième facteur général concerne les conséquences de la modernisation des systèmes techniques du monde des transports. Celle-ci s'est traduite par une concentration prononcée des pouvoirs qui renforce les cloisonnements et l'isolement de chaque catégorie d'opérateurs.

Deuxième paradoxe : ce processus général d'isolement se développe avec le consentement, voire la participation active des premiers intéressés, les conducteurs. En effet, si le fonctionnement organisationnel et le système technique structurent l'isolement des personnels de conduite, il en va de même du système social.

Plusieurs éléments définissent une sorte de disposition à l'isolement communautaire. Parmi ces facteurs d'enfermement, on peut citer : le cloisonnement dans la division du travail au sein des sociétés de transport ; la séparation des familles professionnelles ; l'emprise du métier sur chaque individu ; la déflagration régulière de bouffées corporatistes.

L'individualisme croissant des plus jeunes professionnels de la conduite accentue ces phénomènes. La *maximisation* de leur temps personnel et de leur vie privée se traduit dans des comportements et par des revendications qui ont pour conséquence la *minimisation* de la vie professionnelle mais aussi de la vie collective. Les régimes de travail obtenus à force de conflits permettent l'exercice d'une seconde activité, voire d'un deuxième emploi, dont les attraits, pas seulement sur le plan de la rémunération, deviennent prépondérants.

Ce mouvement s'accompagne d'une certaine remise en cause des corps intermédiaires : pour des raisons différentes mais qui aboutissent au même résultat, encadrement de proximité et organisations syndicales constituent deux acteurs sociaux dont le rôle, bien évidemment fondamental, est, dans certains cas, loin de convaincre les personnels de base. Or, si les problèmes individuels et collectifs sont moins médiatisés, moins pris en charge, la solitude de chacun devient plus forte. De surcroît, la perception d'une détérioration du statut social de leur communauté n'aide sûrement pas les personnels de conduite à s'ouvrir sur l'extérieur. C'est alors l'ensemble du groupe professionnel qui s'isole un peu plus en se repliant sur lui-même.

Largement livrés à eux-mêmes (à la prise ou à la fin de service, pendant les coupures ou en attendant les relèves), considérés comme de simples exécutants dans la plupart des cas, et souvent comme des agents menaçants par leur caractère revendicatif, les personnels de conduite ne reçoivent pas de leur environnement professionnel ces signaux qui les inciteraient à engager cette laborieuse rencontre avec la réalité et qui les encourageraient à renoncer aux illusions de slogans simplificateurs pour ne pas dire simplistes.

A cet égard, si elles sont des attitudes utiles en soi, la revendication, la défense, l'opposition finissent par se transformer en mouvements dans lesquels le sentiment de persécution occupe une place dominante. Dès lors, la frontière avec l'aspect archaïque du fonctionnement des groupes devient très fragile ; les risques de dérapage s'accroissent, les phénomènes de bandes, meutes et hordes peuvent davantage survenir - et les conducteurs s'y laissent régulièrement prendre.

Nos analyses aident à mieux comprendre pourquoi la gestion sociale des conducteurs, réputés imprévisibles et ingouvernables, semble relever d'une gageure : les graves dysfonctionnements constatés sont la source directe d'une conflictualité continue et d'un processus que nous n'hésitons pas à qualifier de *désocialisation* de personnels solitaires, isolés, enfermés dans l'exercice d'un métier de conduite sur lequel les troubles s'accumulent.

Dans cette perspective, deux axes majeurs sont susceptibles de constituer des réponses efficaces. En premier lieu, pour restreindre les effets de bande, il est indispensable de redonner une identité positive aux conducteurs en sollicitant activement leur professionnalisme. En second lieu, pour modifier le rapport de ces personnels au changement, des enjeux équilibrés peuvent et doivent leur être proposés, dans lesquels les nécessaires sacrifices qui leur sont demandés trouvent des compensations (pas seulement matérielles) acceptables à leurs yeux. Construire, en commun avec les personnels de conduite, un nouveau fonctionnement organisationnel davantage tourné vers le client semble une voie indispensable et réaliste malgré les difficultés apparentes.

La GP, outil de la réintégration des conducteurs dans la chaîne de service

Sur ces deux axes majeurs (la revalorisation du professionnalisme et la construction de nouveaux modes de fonctionnement collectif), l'impact de la GP est considérable. Ici aussi, les propos des conducteurs des réseaux de SUD-CARS attestent d'une *rupture positive et spectaculaire* par rapport aux situations généralement constatées ailleurs.

- **La conscience d'un lien avec l'entreprise et avec les autres**

  - *«Ailleurs, dans les autres compagnies de transport, les gens se sentent inutiles, ils ne sont pas considérés, ni par l'encadrement ni par les clients : ils deviennent aigris. Ici, il n'y a jamais de grèves. Pourquoi il y en aurait ? On nous écoute, on travaille ensemble »*

  - *« D'habitude, on n'est que des conducteurs, sans aucun pouvoir ; à la GP, on voit comment l'exploitation fonctionne, c'est un poste où on n'est pas inactifs, c'est un poste qui bouge ; à la GP, il ne faut pas avoir peur des responsabilités, car il y a des moments où on prend de vraies décisions »*

  - *« Nos Délégués du Personnel font partie de ceux qui se sont impliqués dans la GP ; c'est un bon collectif »*

- **Respect et considération : la dignité du travail et du cadre de travail**

  - Élément absolument fondamental dans la perspective d'une resocialisation des conducteurs :

    - *Les salles de prise de service et de repos sont nettes, confortables, agréables (télévision ; magnétoscope ; journaux locaux, et* l'Équipe*)*

    - *On insistera également sur un autre aspect, essentiel à la dignité de tout être humain : dans toutes les installations de SUD-CARS, les toilettes des conducteurs-receveurs sont d'une propreté... absolument impeccable (ceci témoigne d'une considération inhabituelle portée aux conducteurs car cette propreté est malheureusement peu fréquente dans ce milieu)*

    - *De même, les espaces verts sont partout si bien soigneusement entretenus que personne ne s'aviserait de souiller ces espaces collectifs (les garages sont également insérés dans un cadre de travail arrangé de manière à créer un effet de paysage naturel)*

  - Lors du réaménagement de l'un des sites méridionaux de SUD-CARS, l'architecte en charge du projet avait prévu de climatiser tous les locaux – à l'exception de ceux réservés aux conducteurs : « *De l'air conditionné pour des gens qui ne sont jamais là puisqu'ils conduisent la plupart du temps ? Une dépense inutile !* ». Les conducteurs ont su apprécier comme une vraie marque de considération le rejet par la direction locale de cette remarque de l'architecte ...

    - *« On a des bus climatisés : c'est bon pour la clientèle et ... c'est bon pour le chauffeur, c'est bon pour tout le monde »*

  - Le port généralisé d'une tenue propre par les conducteurs dans toutes les entités des réseaux de SUD-CARS : une marque de professionnalisme

- **Une communication plus efficace entre des acteurs dispersés**
  - *« La GP fait le lien entre des hommes isolés »*
  - *« Avant la GP, nous, les chauffeurs, on n'avait pas conscience du fonctionnement de l'entreprise ; aujourd'hui, à la fois on est plus autonomes, et on se comprend mieux les uns les autres »*
  - *« La GP nous permet de connaître tout le réseau et tous les conducteurs (personne ne reste dans son coin) »*
  - *« Lorsqu'on a un problème sur le réseau, dès qu'on appelle la radio, ça n'attend pas ; on sait qu'y a quelqu'un derrière nous, ça nous rassure »*

- **L'intégration du conducteur dans une entreprise décloisonnée et réactive**
  - *« Hôtesses, contrôleurs, conducteurs : les contacts existent sur le terrain ; on consulte les conducteurs sur les lieux, les jours, les horaires où il faut de la présence »*
  - *« Les conducteurs ne sont pas mécanos, moins il y a d'intermédiaires entre l'atelier et eux, mieux ça se passe »*
  - *« Dans les réseaux de SUD-CARS, le mécanicien effectue une réparation demandée par un conducteur : il signale ce qu'il a fait sur une fiche, il signe sa fiche et il la transmet au conducteur par l'intermédiaire de l'assistante d'exploitation ou de la GP »*
  - *« Ici, il n'y a pas de dossiers moisis : aux chauffeurs, on leur dit oui ou non, mais c'est pratiquement tout de suite »*

  « Avec la GP, on a des contacts avec tous les secteurs de l'entreprise : même avec la comptabilité ou le marketing »

- **Une question de confiance réciproque**
  - *« Avant, on nous cachait tout, on ne nous montrait rien, on ne pouvait parler à personne, et personne ne nous écoutait vraiment ; aujourd'hui, c'est l'inverse, tout le monde est accessible en direct, à commencer par la direction »*
  - *« La direction nous fait confiance ; nous ne voulons pas les décevoir, et nous, les chauffeurs, on se donne du mal pour ne pas les décevoir ; je les félicite et je suis fier de travailler ici »*
  - *« Par le biais de la GP, la direction veut faire évoluer la mentalité des conducteurs ; ça donne un Plus aux personnes, ils se sentent plus intéressés, plus concernés ; c'est une ouverture qu'il nous donne, aux chauffeurs ; d'ailleurs, ici tout est ouvert »*
  - *« Ici, tout doit être ouvert partout, les chauffeurs doivent pouvoir accès à tout »*

- *« La clé de la pompe à gasoil est en accès libre : personne ne tire de gasoil, personne n'y pense, de toutes façons... tout le monde sait tout »*
- *« On n'a pas de petits chefs sur le dos : fais pas ci, fais pas ça ... On a tous intérêt à ce que ça se passe bien, et on fait tous en sorte que ça continue à bien se passer »*

2. LES PRATIQUES DE GP : DESCRIPTION ET ÉVALUATION

Dans le premier Chapitre, nous avons décrit la situation qui prévaut dans la plupart des entreprises de transport de voyageurs en France et, par contraste, celle que nous avons observée dans les réseaux du Groupe SUD-CARS. A travers quelques pages de notre carnet de voyage, nous avons souligné l'originalité et l'efficacité des solutions apportées par la GP en ce qui concerne les principaux obstacles généralement rencontrés dans la gestion sociale des conducteurs-receveurs.

Nous avons ainsi commencé l'analyse de la GP par la description de ses effets sur les principaux acteurs de l'entreprise de transport, les conducteurs. Dans ce deuxième Chapitre, nous allons poursuivre l'exposé du bilan de la GP sous deux rubriques successives :

- Nous commencerons par décrire de façon précise en quoi consiste la GP au sein du Groupe SUD-CARS ; à l'occasion de cette description, nous retracerons les grandes étapes du développement de la GP au sein des implantations et des entreprises du Groupe SUD-CARS ;

- Nous proposerons ensuite quatre angles complémentaires pour une évaluation plus systématique des pratiques de GP ;

2.1. LES PRATIQUES DE GP

En quoi consiste la GP au sein du Groupe SUD-CARS ? La réponse à cette question est double :

- Il s'agit, d'une part, de nouvelles missions confiées à des conducteurs, en complément des missions qui leur sont traditionnellement proposées dans les réseaux de transport de voyageurs ;

- Il s'agit, d'autre part, d'une organisation du travail qui soutient et rend possible l'exercice de ces nouvelles missions par des conducteurs ; dans cette organisation du travail différente, le rôle des Assistantes d'exploitation est particulièrement déterminant : notamment chargées de former, d'appuyer, de relayer les conducteurs de GP, les Assistantes d'exploitation sont une pièce maîtresse du nouvel édifice (nous reviendrons plus en détail sur l'importance de ces fonctions d'appui exercées en proximité, cf. RENV*RENVFUSIONFORMATDeuxième condition pour réussir : partager une même vision du rôle de l'encadrement et des structures d'appui, dans lequel la féminisation joue un rôle déterminant,* page 50RENVOIPAGE) ;

Dans la plupart des entreprises de transport de voyageurs, l'essentiel du métier de conducteur-receveur est structuré autour de quelques missions de base : la conduite des véhicules ; l'encaissement de la prestation du déplacement lorsque celle-ci est achetée à bord du véhicule ; la vérification des titres de transport ; quelques tâches accessoires.

Avec la GP, les conducteurs des réseaux du Groupe SUD-CARS ont accès à de nouvelles responsabilités qui se traduisent dans des tâches qu'on peut regrouper en deux grandes catégories d'activités :

- *Des missions et des activités de temps réel* : les principaux outils de travail sont ici la radio et le téléphone ;

- *Des missions et des activités de temps différé* : dans ce cas, le principal outil de travail est l'ordinateur ;

On trouvera ci-dessous l'énoncé détaillé des différentes activités exercées dans le cadre de ces deux missions :

- **Missions et activités de temps réel : l'aide quotidienne à l'exploitation**
  - Établissement du planning de roulement et affectation des véhicules aux services
  - Contrôles des prises et fins de service et vérification du parc

- Contacts Radio avec les véhicules
- Régulation des horaires
- Remplacement des absents (Réserve)
- Dépannage en ligne (bus et oblitérateurs)
- Programmation avec l'atelier des entretiens préventifs
- Prépaye[3]
- Pose des plaques publicitaires
- Tournée des poteaux d'arrêt
- Mise à jour des informations voyageurs dans les véhicules
- Vérification des prises de carburant
- Renseignements voyageurs (poste de téléphone de la GP)
- Gestion des stocks des fournitures sanitaires

- **Missions et activités de temps différé : le suivi mensuel**
  - Vérification, correction et classement des feuilles de journée
  - Saisie informatique des feuilles de journée (comptabilisation des voyageurs)
  - Gestion du stock de billetterie des conducteurs (échange des bons de versements et de carnets de tickets)
  - Approvisionnement des dépositaires
  - Suivi informatique de la caisse et des recettes
  - Saisie informatique des actions d'entretien réalisées par le garage
  - Suivi informatique des approvisionnements et des stocks de gasoil
  - Gestion informatique des kilométrages et des consommations de gasoil
  - Suivi informatique et programmation Minitel des visites techniques des véhicules aux Mines
  - Conduite des véhicules aux Mines

Chronologie du développement de la GP au sein des entreprises du Groupe

Les pratiques correspondant à ces activités se sont développées progressivement dans les implantations de la Région Parisienne comme dans celles du Sud de la France. Le tableau ci-dessous récapitule les

---

[3] Prépaye effectuée sur G-TEMPS par tous les conducteurs sur les sites d'Aubagne et de Vitrolles

grandes étapes du développement de la GP dans les implantations du Groupe SUD-CARS.

Gonesse	TVO	Janvier	1990
Rosny sous Bois	Autobus du Fort	Janvier	1990
Aubagne	Autobus Aubagnais	Juin	1992
La Ciotat	CIOTABUS	Avril	1992
Vitrolles	BEB	Septembre	1993
Coubron	TRA	Avril	1994
Villepinte	TRA	Décembre	1994
Boissy	SETRA	Mars	1996
Aix	Autobus Aixois	Juin	1997
Salon de Provence	Autobus Auréliens	Octobre	1997
Venelles	Autobus Aixois	Septembre	1997
Villemeneux	SETRA	Janvier	1997
Berre	BEB	Mai	1998
Eguilles	SETRAP	Janvier	1998
Le Beausset	SVT	Novembre	1999
Gardanne	InterBus	Juin	2000

Un rythme d'introduction de la GP tenant compte du contexte local ; une adaptation fine aux besoins des différents sites du Groupe ; le fonctionnement spécifique de chaque exploitation : ces facteurs expliquent qu'un recensement systématique des pratiques constatées sur le terrain fait apparaître des différences entre les sites.

Ces différences nous semblent confirmer que la GP est bien l'objet d'une appropriation authentique de la part des acteurs concernés. En effet, une généralisation trop homogène au sein du Groupe serait probablement le signe d'une solution standardisée, superficiellement plaquée sur le terrain : un travail d'ajustement dans la durée paraît indispensable pour familiariser les personnels avec les finalités visées par un changement d'une telle ampleur.

L'objectif du Groupe de diffuser le plus largement possible les pratiques de GP ne nous paraît donc nullement contredit par les quelques cases laissées vides selon les centres dans les tableaux récapitulatifs des deux pages suivantes. Pour chacune de ces cases, une explication existe, qui rend compte de la réponse obtenue.

Ainsi, par exemple, l'approvisionnement des dépositaires est effectué par les hôtesses à Aubagne, Aix-en-Provence et Venelles ; il n'y a pas de dépositaire à Salon (kiosque) ; les véhicules ne sont pas équipés de radio sur le réseau de Salon (cela est prévu dans une prochaine convention) ; à

Vitrolles et Berre, la tournée des poteaux d'arrêt est pris en charge par l'Autorité Organisatrice ; et ainsi de suite.

Missions et activités de temps réel : l'aide quotidienne à l'exploitation

	Réseaux du Sud								Île de France					
	Aix	Venelles	Eguilles	Salon	Vitrolles et Berre	Aubagne	La Ciotat	Beausset	Villepinte	Coubron	Villeme-neux	Boissy	Gonesse	Rosny
Établissement du planning de roulement et affectation des véhicules aux services														
Contrôles des prises et fins de service et vérification du parc														
Contacts Radio avec les véhicules														
Régulation des horaires														
Remplacement des absents (Réserve)														
Dépannage en ligne (bus et oblitérateurs)														
Programmation avec l'atelier des entretiens préventifs														
Prépaye														
Pose des plaques publicitaires														
Tournée des poteaux d'arrêt														
Mise à jour des informations voyageurs dans les véhicules														
Vérification des prises de carburant														
Renseignements voyageurs														
Gestion des stocks des fournitures sanitaires														

Missions et activités de temps différé : le suivi mensuel

	Réseaux du Sud								Île de France					
	Aix	Venelles	Eguilles	Salon	Vitrolles et Berre	Aubagne	La Ciotat	Beausset	Villepinte	Coubron	Villeme-neux	Boissy	Gonesse	Rosny
Vérification, correction et classement des feuilles de journée	■	■	■	■	■		■	■			■	■		■
Saisie informatique des feuilles de journée (comptabilisation des voyageurs)	■	■	■	■	■		■			■		■		
Gestion du stock de billetterie des conducteurs (échange des bons de versements et carnets de tickets)					■							■		
Approvisionnement des dépositaires					■		■	■						
Suivi informatique de la caisse et des recettes					■							■		
Saisie informatique des actions d'entretiens réalisées par le garage		■			■	■	■	■						
Suivi informatique des approvisionnements et stocks de gasoil		■	■	■	■	■					■	■	■	■
Gestion informatique des kilométrages et des consommations de gasoil	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■
Suivi informatique et programmation Minitel des visites techniques des véhicules aux Mines						■								
Conduite des véhicules aux Mines						■	■	■	■	■	■			

2.2. LES QUATRE DIMENSIONS DE L'ÉVALUATION

Pour être complet dans l'évaluation des activités de GP décrites dans les pages précédentes, il nous a paru utile de combiner plusieurs perspectives.

En premier lieu, s'agissant d'une innovation sociale, il est nécessaire de décoder la GP dans un double registre :

- Un registre subjectif, dans lequel s'expriment les opinions et les argumentations ;
- Un registre objectif, qu'on déchiffre à travers des comportements et des tableaux de bord ;

En tant que mode d'organisation et de management, la GP doit d'autre part inévitablement comporter une influence sur les quatre dimensions fondamentales du fonctionnement de l'entreprise de transport :

- Le social ;
- Le technique ;
- Le commercial ;
- L'économique et le financier ;

C'est ce que nous allons maintenant nous efforcer de vérifier plus systématiquement.

La dimension sociale : le développement de nouvelles compétences pour le métier du conducteur-receveur

Dans le premier Chapitre de cette note de synthèse, nous avons souligné la rupture essentielle, positive, qu'introduit la GP : la réintégration du conducteur-receveur, premier et dernier maillon dans la chaîne de service face au voyageur.

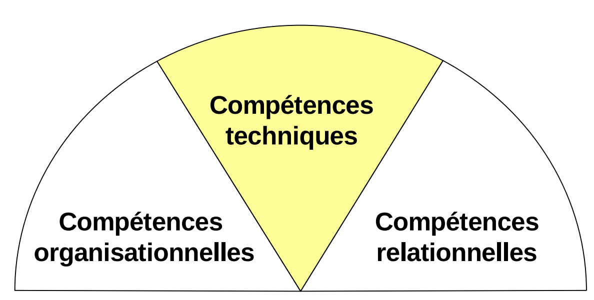
En complément de nos analyses précédentes, il nous semble nécessaire d'insister sur les conséquences favorables du développement des compétences nouvelles, requises pour la mise en place de la GP. En effet, l'aptitude à résoudre de nouvelles questions techniques, organisationnelles et relationnelles, redonne une perspective à un métier dont nous avons assez décrit à quel point il en manque. Pour être plus

précis, on rappellera que dans les cultures professionnelles à dominante technique, la dynamique de l'ajustement ou de l'évolution des compétences est considérablement freinée, au moins pour les deux raisons suivantes :

- D'une part, les compétences strictement techniques ont tendance à se stabiliser, notamment sous la pression des identités professionnelles : tout se passe comme si les valeurs véhiculées par ces identités freinaient l'adaptation du métier à l'évolution de l'environnement ; à partir d'un certain seuil, vite franchi, les inflexions nécessaires se heurtent aux repères traditionnels, qui jouent un rôle de blocage ; les résistances sociales font que le métier n'évolue plus ;

- D'autre part, les compétences dites *transversales*, jugées moins « techniques », ne bénéficient pas de la légitimité qui faciliterait l'évolution des métiers du transport vers la prestation de service ; il s'agit des compétences organisationnelles (par exemple, faire varier les méthodes et les outils de travail en fonction des situations) et relationnelles (par exemple, dialoguer avec des interlocuteurs aux logiques différentes, faire face à des situations conflictuelles) ; faute de s'adapter, le métier s'appauvrit ;

En ce sens, la représentation graphique ci-dessous[4], qui fait figurer de façon équilibrée les différentes compétences utiles pour les métiers de prestation, est encore peu présente dans le secteur du transport de voyageurs.



Or, on a déjà perçu à travers certaines des expressions spontanées des conducteurs du Groupe SUD-CARS (cf. le premier Chapitre) que la GP rendait indispensable l'apprentissage de méthodes et d'outils pour analyser le fonctionnement et l'activité de l'entreprise dans une perspective globale.

---

[4] Elle est empruntée aux travaux des experts du Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)

Ainsi, par exemple, dans l'exercice des missions de la GP, la prise en compte d'aspects économiques et commerciaux, et pas seulement d'aspects sociaux et techniques, favorise incontestablement l'émergence d'une nouvelle professionnalité du conducteur-receveur, en rupture par rapport aux stéréotypes traditionnels et persistants.

Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il est perçu comme une évolution naturelle du métier :

- *« Les personnes qui effectuent le travail de la GP n'ont pas de prime. Cela fait partie de l'évolution du travail du conducteur »*

A cet égard, on rapportera d'autres témoignages de conducteurs du Groupe SUD-CARS, qui se passent de commentaires … :

- *« La GP, ça permet de ne pas être robotisé à faire toujours la même chose sur les lignes ; ça permet de connaître tout le réseau – et pas seulement son petit bout de ligne ; on a la possibilité de travailler avec la direction aussi bien qu'avec tous les chauffeurs ; en même temps, on s'initie à d'autres domaines, on apprend à se servir d'un ordinateur, on prend des initiatives importantes, y compris en cas d'incidents sur la ligne »*

- *« Avec la GP, on a appris à se servir d'un ordinateur ; du coup, des collègues s'en sont achetés un pour leur maison ; et moi aussi ; d'ailleurs, du coup, chez moi, j'ai Windows 98 tandis qu'ici, dans l'entreprise, ils sont encore arriérés, il n'ont que Windows 95 … ! Non, je plaisante, c'est grâce à eux que j'ai pu montrer à mes enfants comment ça fonctionne un ordinateur…»*

- *« Avant la GP, il y a tout juste un an, je ne savais pas du tout me servir d'un ordinateur ; aujourd'hui, j'aide mes enfants à s'en servir ; et je boursicote sur Internet, mais c'est juste pour m'amuser ; je gère un petit portefeuille de 3000 F »*

- *« Une réunion est organisée au Canada par le fournisseur du logiciel de graphicage et d'habillage ; six personnes sont du voyage : trois informaticiens et … trois conducteurs »*

Les données concernant ces nouvelles compétences sont les suivantes : la moitié des presque 400 (373 pour être précis) conducteurs des réseaux SUD-CARS de Région Parisienne ont suivi la formation aux systèmes informatiques d'exploitation ; pour les réseaux du sud de la France, ce sont 66 % des 550 (543) conducteurs qui ont été formés. Ces formations sont significatives car, suivant les logiciels ou les programmes, elles se déroulent sur une période qui peut aller de deux semaines à deux mois.

Centrée sur le travail des conducteurs, la GP comporte également des aspects positifs pour les autres métiers dans l'entreprise :

- *« La GP peut faciliter le développement de l'entreprise. Les exploitants qui ne font plus les tâches effectuées par la GP sont disponibles pour faire autre chose. Ils vont par exemple de plus en plus souvent sur le terrain ou à l'extérieur pour des contacts avec les collectivités locales »*

- *« Le développement de la GP a permis aux cadres d'être plus proches des conducteurs, car ils ont plus de temps à leur consacrer »*

La dimension technique : l'adaptabilité d'une offre de service plus flexible et mieux portée par tous les acteurs de l'entreprise

Les spécialistes de la gestion des ressources humaines ont l'habitude de dire qu'il y a « des mots qui fâchent ». La « flexibilité » fait certainement partie de ce vocabulaire tabou car elle recouvre souvent des solutions d'organisation qui apparaissent comme le résultat d'un rapport de forces exercé sans concertation ni ménagement. Les salariés se méfient donc du mot et de ce qu'il recouvre.

Les conducteurs de SUD-CARS semblent avoir abandonné ce type de représentation collective. Autrement dit, des moyens de production réactifs et flexibles ne les effraient pas par principe. Au contraire, on constate qu'ils seraient plutôt demandeurs d'adaptation rapide : leur expérience au sein des entreprises du Groupe leur fait penser que si les organisations évoluent, c'est pour mieux coller à la réalité du terrain, dans un esprit de transparence (pas de mauvais coup à redouter, pas d'arrière pensées de la direction) et de progrès (par exemple, pour un traitement rationnel et responsable des questions-clés du transport collectif : la fraude, l'insécurité).

Dans cette perspective, il est intéressant de souligner une certaine sérénité dans l'approche de questions ailleurs très polémiques. La présence d'objets encombrants (poussettes, ...) ou les questions posées par le transport des animaux (conflits à propos des chiens qui accompagnent les voyageurs) ne sont pas spontanément évoquées par les conducteurs – contrairement à ce qui se passe dans les autres entreprises. Les conducteurs se sentent soutenus, ils se vivent comme faisant partie de l'entreprise ; à ce titre, ils pensent qu'ils peuvent apporter une contribution à l'amélioration des fonctionnements, même - et surtout ! - si ces améliorations se traduisent par des modifications significatives.

- *« Nous, les chauffeurs, on constatait que tous les soirs 25 voyageurs devaient soit attendre à peu près 35 minutes entre leur descente du train et le passage de l'autobus, ou alors faire près d'un kilomètre à*

pied pour attraper une autre ligne ; on a été écoutés par la direction, on a modifié le graphique et prolongé la ligne : elle passe aujourd'hui à la Gare et on a 25 voyageurs qui sont très satisfaits »

Nous avons entendu plusieurs anecdotes de ce type, qui nous ont à chaque fois été rapportées pour indiquer que les conducteurs pouvaient avoir leur mot à dire sur la configuration de l'offre de service.

Dans un domaine proche, on nous a également fait part de l'implication de l'ensemble des acteurs des entités concernées à l'occasion des « enquêtes voyageurs » (mesure de la fréquentation des lignes) dont l'enjeu (impact direct sur les recettes) semble bien approprié par les personnels du terrain.

On indiquera enfin que si des offres de service particulièrement souples (bus à la demande, par exemple) ont pu être mises en service avec succès, et connaître un développement rapide, c'est en grande partie en raison de l'adhésion des conducteurs chargés de ces prestations.

A cet égard, la GP favorise l'émergence de l'innovation et elle restreint l'attrait habituel des comportements de ritualisme (on fait ce qu'on fait aujourd'hui parce qu'on l'a déjà fait hier et qu'on continuera sans doute à le faire demain) ou de retrait (on fait son service en s'en tenant au travail prescrit sans risquer l'excès de zèle…).

La dimension commerciale : la qualité des relations avec les clients

Dans la continuité des remarques précédentes, il ne fait pas de doute que la GP c'est aussi le partage d'une vision du service et de l'entreprise, avec un impact direct sur la qualité commerciale. En ce sens, la GP participe également au développement d'une image de marque positive de l'entreprise de transport et elle contribue à la fidélisation de la clientèle.

- *« Notre travail, c'est d'abord d'éviter de faire perdre des kilomètres à la société, d'éviter des temps d'attente pour les voyageurs»*

- *« Avant, on nous cachait tout, on ne nous montrait rien, ce n'était pas motivant ; aujourd'hui, il n'y a pratiquement jamais de malades, de retards, d'endormis ; chez nous, il y a des volontaires pour bosser quand il le faut ; il n'y a pas souvent de réclamations de la part de la clientèle … parce qu'elle doit être contente »*

- *«Toute amélioration du service est susceptible de comporter des incidences de facturation à l'Autorité Organisatrice, puisque c'est à elle qu'on vend la prestation ; le conducteur, qui connaît le mieux*

les lignes, est le mieux placé pour améliorer la qualité de service, c'est le plus convaincant pour faire cette tâche car il a plus d'arguments que les structures d'exploitation qui ne connaissent que l'écho de ce qui se passe sur le terrain, alors que les conducteurs sont les témoins directs de l'exploitation et des clients »

- *« Comme les clients nous connaissent, ils nous disent - Bonjour ! Et nous aussi on les connaît, on leur dit aussi - Bonjour, c'est clair ! »*

La dimension économique : l'optimisation des moyens dans un climat social apaisé

- *« Nous voulions que la GP ne dégrade pas la qualité économique des résultats ; que la nouvelle organisation soit au moins aussi productive que l'ancienne ; nous n'avons pas été déçus»*
- *« Avec la GP, la question des conducteurs de réserve est rationalisée ; bien sûr, si on a une panne de réveil, le chauffeur de GP tournerait pour nous »*
- *« Une ligne hiérarchique raccourcie, ça coûte quand même moins cher... »*
- *« La dernière grève remonte à 1983 ... »*

Ces quelques témoignages, traitant de différents aspects économiques de la vie de l'entreprise, semblent bien montrer que si la mise en place de la GP ne vise pas d'abord des résultats économiques (productivité) elle n'en a pas moins des conséquences favorables au plan financier.

Certes, un important effort de formation est nécessaire pour permettre aux conducteurs et à leur encadrement proche de s'approprier les méthodes et les outils de la GP ; de même, des équipements nouveaux doivent faire l'objet d'investissements d'un certain coût (informatique et ordinateurs, par exemple). Pour autant, sur un certain nombre de données stratégiques, les résultats obtenus sont spectaculaires.

Ainsi, par exemple, le Rapport de branche 1999, publié en Mai 2000 par l'Union des Transports Publics, indique dans son Bilan Social (page 37) :

- *« L'absentéisme continue à augmenter régulièrement depuis quatre ans pour atteindre un niveau très élevé : 19,26 jours par an et par salarié (18,17 jours en 1997). La branche des transports urbains compte, en effet, en 1999 plus de 630 000 jours calendaires d'absence »*

Les chiffres relevés ailleurs sont du même ordre. Dans ce contexte, caractérisé par un taux d'absentéisme qui oscille dans le meilleur des cas entre 8 et 9 %, la performance du Groupe SUD-CARS est remarquable puisqu'elle est au minimum *inférieure de moitié* par rapport à la moyenne des entreprises de transport en France : le taux d'absentéisme Hors Longue Maladie y est en effet de 2,97 pour le Groupe en 1999.

Traditionnellement, il est très difficile de connaître le chiffre exact des journées de travail perdues en raison de la conflictualité (nationale ou locale) dans le secteur du transport public de voyageurs en France : on peut cependant affirmer sans crainte que, dans ce domaine également, la GP comporte des effets avantageux. Ainsi, par exemple, on notera que les négociations sociales autour du thème de l'aménagement et de la réduction du temps de travail n'ont pas généré de conflictualité au sein du Groupe SUD-CARS – alors que de nombreuses entreprises du secteur des transports connaissent, encore à l'heure actuelle, des arrêts de travail sur ce thème.

On mesure mieux encore la portée de l'ensemble de ces constats si l'on se souvient que le personnel représente l'un des principaux facteurs de charge dans les tableaux de bord d'une activité habituellement décrite comme dégageant des marges plutôt faibles : toute action comportant un impact favorable sur la gestion de ce poste dans le transport public de voyageurs est également susceptible de se traduire par une amélioration sensible de la rentabilité de l'entreprise.

3. LA GP,
MODE D'EMPLOI

Dans les deux premiers Chapitres, nous avons décrit et analysé les pratiques qui, rassemblées sous la dénomination globale *GP*, contribuent à rendre compte des résultats remarquables obtenus par les réseaux du Groupe SUD-CARS aux plans sociaux et techniques, commerciaux et économiques.

Pour autant, la nouvelle répartition des missions et des rôles sous-tendue par la GP nous paraît correspondre à un management original sans lequel la simple reproduction du modèle serait vouée à l'échec. En effet, les pratiques de GP ne prennent leur véritable sens que dans la mesure où elles s'accompagnent d'une série de conditions de réussite.

L'identification de ces facteurs de succès ainsi que la réponse à trois questions-clés concernant les processus de conduite du changement fournissent une sorte de Mode d'emploi de la GP. Ce sera donc l'objet des analyses de ce dernier Chapitre de la note de synthèse.

3.1. UN MANAGEMENT NÉCESSAIREMENT PARTICIPATIF ET TOUJOURS EN MOUVEMENT

Le succès, et les échecs (car, bien entendu, il y en a eu – au moins temporaires), dans la mise en place de la GP, dépendent d'abord du rôle de l'encadrement. Deux conditions – que nous allons détailler ci-dessous - doivent être réunies pour surmonter les difficultés : en premier lieu, les responsables doivent absolument partager une série de constats qui fondent une façon homogène de concevoir les métiers du transport de voyageurs ; en second lieu, les responsables doivent être capables de faire vivre sur le terrain des structures d'encadrement, de médiation et d'animation, qui résultent directement de cette même vision commune du métier de base.

Première condition pour réussir : adhérer à un même modèle de fonctionnement d'une société de transport de voyageurs

- **Une vision commune du métier de base du transport de voyageurs**

Au sein du Groupe SUD-CARS, le modèle de fonctionnement de l'entreprise est construit à partir de quelques principes simples mais qui traduisent une prise en compte sans concession ni détours de la réalité sociale du secteur professionnel.

➩ Lutter contre l'enfermement collectif des conducteurs

- *Les salles du personnel (lieux de prise de service et de repos), traditionnellement enfumées, abandonnées à des chauffeurs de réserve inactifs, constituent un ferment générateur de tensions contre-performantes : l'accumulation et la contamination des critiques des uns et des autres, l'amplification des problèmes vécus sur la ligne trouvent une chambre d'écho exceptionnelle dans ces lieux habituellement désertés par l'institution. Cette situation doit être fermement combattue (cf. les remarques de la section « La GP, outil de la réintégration des conducteurs dans la chaîne de service » à partir de la page 24)*

➩ Refuser la perte de dignité du métier de conducteur-receveur

- *Hier, le métier de chauffeur urbain et interurbain apportait la communication dans les villes et les villages ; il jouissait d'une valorisation sociale importante*

- *Aujourd'hui, sous l'effet de nombreux facteurs largement externes aux entreprises de transport, on assiste à l'effondrement des trois métiers de base du chauffeur (conducteur, agent commercial, agent comptable)*

- *Dans ce contexte fortement dégradé, dans lequel les rôles traditionnels sont rognés, si les entreprises de transport veulent garder les meilleurs professionnels, elles doivent prendre de nouvelles orientations et faire participer les conducteurs à la gestion de l'entreprise*

➯ Transformer la structure de l'entreprise pour enrichir les perspectives proposées aux conducteurs qui sont « les seuls hommes ou femmes dont on ne peut se passer »

- *La nature du métier exercé et la structure de la division du travail dans les entreprises de transport obligent à prendre acte d'une certaine illusion de la promotion dans le transport : « Et si tout le monde ne peut pas monter, alors il faut tasser la pyramide ; et plus on tasse la pyramide, plus chacun peut prendre des responsabilités »*

- *Dans cette perspective, il est indispensable de donner sa chance à tout le monde et de motiver le personnel avec des « success-stories » authentiques, qui attestent de la réalité des règles du jeu proposé. La légitimité de l'encadrement de SUD-CARS (exemplarité, compétence, loyauté) vient notamment du fait qu'une grande partie des responsables est « sortie du rang » au vu et au su de tous*

- *De même, la direction du Groupe s'efforce de transmettre aux responsables locaux le souci de l'évolution des collaborateurs dans le Groupe : « Chaque fois qu'un directeur voit un collaborateur, il doit avoir cette pensée permanente : peut-il faire autre chose dans le Groupe ? ».*
    - *Entré dans le Groupe SUD-CARS en tant que magasinier, un employé a pu évoluer vers d'autres responsabilités en quelques années : il est aujourd'hui Directeur d'une des entités opérationnelles ; à ce titre, il est responsable de l'activité de 110 personnes*

❑ **Le partage d'un état d'esprit « GP »**

Ces principes se traduisent dans une forte culture d'entreprise :

➯ L'écoute et la communication

- *« Les conducteurs rencontrent tous les jours toute la misère du monde, ils ont énormément besoin de parler » : cette conviction*

partagée s'exprime spontanément dans le discours de l'encadrement de proximité, notamment de la part des femmes qui assurent cette fonction d'écoute d'une façon naturelle et efficace

- *Il est facile de percevoir que, contrairement à ce qui se passe malheureusement dans la majorité des sociétés de transport, tout responsable de terrain SUD-CARS fait des efforts permanents pour se donner les moyens d'écouter ce qui vient de l'exploitation, pour boucler en permanence le système de pilotage de façon à savoir ce qui se passe réellement sur le terrain*

- *Cette volonté est soutenue par la conviction que les plus hauts dirigeants du Groupe attachent la plus grande importance à cette manière de faire*

  Un jour, la direction sent un malaise chez les conducteurs qui travaillent sur un aéroport. Elle s'informe auprès du management local. Celui-ci, malgré une certaine inquiétude, continue de rassurer : « Tout va bien ». Vingt quatre heures plus tard, une grève éclate. A huit heures du matin, les trois responsables locaux sont licenciés, et le dialogue avec les conducteurs commence immédiatement. Le message est clair : l'écoute permanente des chauffeurs constitue bien la base du Groupe

➩ La responsabilisation, la valorisation et le « renforcement positif »

- *Le management quotidien témoigne de la volonté de responsabiliser les conducteurs dans une vision positive mais qui exclut toute démagogie : leur faire confiance et faire preuve de transparence* mais aussi *les contrôler ; leur faire assumer leurs succès* mais aussi *leurs erreurs*

- *Pour revaloriser le poste de conducteur-receveur, il est nécessaire de donner du recul, de permettre de faire autre chose que la conduite, de rendre possible une vision globale de l'entreprise, de solliciter activement l'aptitude à l'innovation des conducteurs*

  - *« Nous, les responsables, nous devons aller à la rencontre des conducteurs pour les motiver sur la GP ; c'est un combat qu'on mène tous les jours, pour augmenter le nombre de conducteurs vraiment intéressés par la GP »*

- *Revaloriser le métier des conducteurs, c'est aussi faire en sorte qu'eux-mêmes et leur famille modifient le regard qu'ils portent sur ce métier (« De simples tourneurs de volants ?»)*

➪ Le travail d'équipe

- *Travailler ensemble, c'est donner la possibilité et le goût des initiatives à ceux qui sont à la base et qui connaissent le métier*

- *Instaurer un travail d'équipe, c'est s'efforcer que les conducteurs se serrent les coudes dans le bon sens, c'est veiller aux interfaces entre les conducteurs et les autres professionnels de l'entreprise, c'est constituer une seule équipe « de l'autobus jusqu'au bureau »*
  - *« Les conducteurs ont le sens de l'honneur professionnel pour le travail qu'ils ont à faire ; ensemble, ils gèrent tous seuls ce qu'ils ont à faire, ils n'ont pas besoin de "responsables" pour les surveiller… »*
  - *"Quand on va voir les conducteurs, souvent, sur le terrain, ils prennent l'habitude de venir vous voir plus spontanément au bureau ; sinon, ils ont l'impression que notre bureau est toujours occupé, qu'ils vont nous déranger"*

Deuxième condition pour réussir : partager une même vision du rôle de l'encadrement et des structures d'appui, dans lequel la féminisation joue un rôle déterminant

La forte culture d'entreprise du Groupe SUD-CARS se révèle dans une conception originale des rôles des partenaires les plus proches des conducteurs-receveurs.

Nous avons déjà indiqué que ce point est stratégique dans l'efficacité de la mise en œuvre de la GP (cf.*RENVFUSIONFORMAT* 2.1. Les pratiques de GP, page 31). Deux axes développés par le Groupe SUD-CARS semblent particulièrement adaptés au contexte socioprofessionnel des métiers du transport :

➪ Créer et féminiser des structures intermédiaires de contact permanent avec les conducteurs sur le terrain ;

➪ Faire vivre une responsabilité collective et solidaire des dirigeants, chacun d'entre eux pouvant se recentrer sur son propre métier ;

❑ La féminisation, élément essentiel dans les dispositifs de la GP

« Remplacer le rapport de forces par le sourire » : d'abord mise en place avec les *secrétaires d'exploitation* pour améliorer les rapports entre les conducteurs et l'encadrement de terrain, cette intuition du Groupe SUD-CARS s'est ensuite prolongée avec la création du métier des *hôtesses* face au développement de l'incivilité.

Accueillir, rassurer, aider le conducteur, désamorcer la « parano » individuelle et collective des conducteurs en apportant des réponses immédiates à leurs interrogations (erreurs de paie, demandes de prêt, problèmes familiaux, modalités de prise des congés, sentiments d'injustice liés à l'isolement et à l'enfermement, ...) constituent une palette de missions complexes mais considérées comme indispensables : les secrétaires d'exploitation ont montré l'efficacité de la féminisation de ce rôle de contact de proximité avec les conducteurs.

Devenues par la suite *assistantes d'exploitation*, les secrétaires d'exploitation n'ont pas seulement changé de nom. Leur rôle s'est approfondi et étendu. En définitive, elles assurent une série de rôles-clés touchant autant aux relations humaines qu'à l'exploitation pure :

- *Contact permanent avec les conducteurs-receveurs ; relais auprès de la direction, tant pour les questions individuelles (aucune titularisation ne s'effectue dans leur avis) que collectives ; formation aux techniques de la GP ; réassurance personnalisée dans l'acquisition des apprentissages nécessaires ; appui au collectif en charge de la GP ; organisation, supervision, validation de certaines activités liées à la GP (par exemple : gestion et préparation de la feuille de paie par les conducteurs eux-mêmes)*

On remarquera que les critères d'évaluation du succès des activités accomplies par les assistantes d'exploitation sont en partie paradoxaux puisque leur mission principale est d'apprendre aux conducteurs à... se passer d'elles. La dynamique constatée sur le terrain, également perceptible dans les entretiens avec les assistantes, montre que le mouvement positif semble heureusement irréversible :

- *« La GP, plus ça marche avec les chauffeurs, plus nous, les assistantes d'exploitation, nous pouvons faire autre chose ; nous avons bien d'autres choses à faire, ça ne nous fait pas peur que les conducteurs deviennent de plus en plus autonomes »*

La féminisation des structures intermédiaires se trouve renforcée par le mode de gestion décrit plus haut (cf. page 48) : le souci de l'évolution des collaborateurs et des collaboratrices vient en effet apporter un surcroît de motivation aux personnes concernées :

- *Une hôtesse évolue pour devenir contrôleuse, une autre hôtesse devient assistante d'exploitation ; une assistante d'exploitation devient Directrice adjointe et va passer son attestation de capacité professionnelle de transport public de voyageurs*

- *Une standardiste est devenue assistante juridique en charge de la gestion des accidents pour tout le Groupe SUD-CARS ; aujourd'hui*

responsable de la Direction Financière pour l'ensemble du Groupe SUD-CARS, la personne qui assume cette responsabilité était à l'origine une comptable

Pour bien mesurer l'apport du rôle des assistantes d'exploitation, il n'est peut-être pas inutile d'établir ici un lien avec ce que nous avons décrit dans le Premier Chapitre de cette note de synthèse. Nous y montrions comment et pourquoi, à notre avis, le rapport des conducteurs face au changement était très généralement de l'ordre du blocage :

- Les conditions d' exercice du métier de conducteur-receveur se sont profondément transformées depuis vingt ans ;
- Le métier du conducteur a, lui aussi, beaucoup évolué et ne parvient plus à résoudre facilement les contradictions entre travail prescrit et travail réel ;
- Les conducteurs ont également changé, notamment dans leurs attentes qui traduisent de nouveaux arbitrages entre les contraintes de la vie professionnelle et celles de la vie personnelle ;
- Par contre, si le contexte, le métier, et les conducteurs ont changé, les fonctionnements collectifs au sein des entreprises restent les mêmes…

En aidant les conducteurs à sortir de leur isolement et de leur enfermement, en assurant une fonction formation au quotidien, le rôle des assistantes d'exploitation se révèle essentiel : par leur action dans le fonctionnement de la GP, elles contribuent donc d'une façon décisive à modifier le rapport des conducteurs à leur métier.

- **L'encadrement dans la GP, une mission délicate et décisive**

Dans la forte culture d'entreprise du Groupe SUD-CARS, le cœur du métier de l'encadrement dans une entreprise de transport est la gestion sociale des conducteurs. Il en découle que le responsable d'exploitation, particulièrement crédible dans la mesure où il a exercé les métiers de terrain dans une première partie de sa carrière, doit avant tout rester concentré sur les préoccupations des conducteurs qu'il anime et qu'il comprend naturellement.

Dans la majorité des entreprises du secteur professionnel du transport, les enquêtes révèlent que les perceptions des conducteurs convergent régulièrement dans un portrait homogène des chefs … ou des petits chefs : ceux-ci ne sont pas suffisamment à l'écoute ; ils ne sont pas assez souvent sur le terrain dont ils ont fini par oublier les réalités ; absorbés par des tâches de gestion administrative, ils passent le plus clair de leur temps – et pour quel résultat ? – devant des ordinateurs ; et ainsi de suite… Devant ces stéréotypes, renoncer au mythe de la polyvalence individuelle et universelle des responsables de terrain vient à la rencontre d'une profonde attente des conducteurs.

Les missions de l'encadrement du Groupe SUD-CARS sont donc réparties selon une logique simple et qui répond aux besoins exprimés par le personnel :

- Pour le cœur de l'activité : des directeurs d'exploitation qui connaissent le métier du conducteur et qui s'occupent d'abord du management des hommes ;

- En appui de ces managers de terrain, des experts spécialisés dans les domaines complémentaires nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise d'aujourd'hui : finances, fiscalité, comptabilité, droit, technique, droit social, relations avec les élus et les collectivités locales, appels d'offres, prospective ;

En ce qui concerne plus spécifiquement l'accompagnement de la GP, on relèvera un paradoxe qui n'est pas sans rappeler celui qu'on a déjà repéré pour les assistantes d'exploitation. Une présence forte est indispensable pour assurer la crédibilité d'un projet innovant et qui, à ce titre, bouscule les repères et les habitudes. Le rôle des responsables locaux est multiple : se montrer à l'écoute ; être réactif ; comprendre le souci du détail dans la vie du conducteur ; suivre les dossiers ; lever les conflits et arbitrer.

- *« Notre rôle : être réactif et leur montrer que des choses changent réellement »*

En même temps, ce rôle demande à être exercé dans la discrétion – et avec une certaine abnégation – dans la mesure où l'effet pédagogique est déterminant : il s'agit bien d'aider les conducteurs à prendre en charge une nouvelle façon d'exercer leur métier ; il ne s'agit pas de faire à leur place des activités qu'on leur aurait confiées avec réticence.

Ce « cahier des charges » est très délicat à réaliser car il va largement à contre-courant des cultures de l'exploitation : il faut être capable d'intervenir sans désavouer le collaborateur immédiat ; il faut être présent et montrer sa disponibilité sans être intrusif ; il faut être attentif aux détails et pourtant accepter l'imperfection.

- *« Quand les chefs sont là physiquement, à portée de main des conducteurs, la tentation est grande de court-circuiter la GP »*

- *« Le rôle difficile de l'encadrement : à la fois suivre et montrer l'exemple ; savoir prendre des risques et laisser les gens se*

débrouiller ; ne pas embêter les conducteurs avec des détails, ne pas désavouer leurs initiatives »

La difficulté est bien réelle. Elle est du reste à l'origine d'une partie des résistances rencontrées par le Groupe SUD-CARS dans le déploiement de la GP. La « gestion partagée », c'est aussi le pouvoir partagé. Mettre en place la GP, c'est donc d'abord accepter de partager le pouvoir. Mais, c'est aussi pour l'encadrement la nécessité de jouer un rôle actif, tenace, exemplaire, pour surmonter les résistances que les conducteurs mettent naturellement en œuvre tant qu'ils ne sont convaincus que le changement leur est favorable. Or, ces freins existent bien évidemment au sein du Groupe SUD-CARS comme ailleurs (Cf. la section suivante, à partir de la page 55).

Force est de constater que les cultures techniciennes, par essence « perfectionnistes » et sources de rigidités, en vigueur dans le transport public en France ne préparent pas le management à jouer ce délicat rôle de conduite d'un changement sociotechnique complexe, changement à mener avec pragmatisme.

Deux obstacles au démarrage dans le développement de la GP semblent directement liés au rôle du management :

- *Dans une implantation, la GP n'a vraiment démarré qu'avec la nomination de deux adjoints aux côtés d'un Directeur en retrait, en ce domaine, par rapport à l'action nécessaire*

- *Pour les mêmes raisons, le véritable lancement de la GP sur un autre site remonte au jour où l'équipe de direction en place a été renouvelée*

Dans la même perspective, mais dit autrement, il est intéressant de noter que l'absence d'encadrement peut jouer un rôle facilitant …

- *La création d'un nouveau dépôt à Boissy Saint Léger (réseau SITUS) a permis une mise en œuvre de la GP plus facile. Ni encadrement ni assistante d'exploitation sur place : les conducteurs, avec l'aide à distance d'une direction locale ayant parfaitement compris son rôle, se sont progressivement engagés dans la nouvelle démarche et sont aujourd'hui fortement motivés par l'autonomie et les responsabilités dont ils bénéficient*

3.2. TROIS QUESTIONS-CLÉS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les remarques qui précèdent contribuent à redéfinir la nature de la valeur ajoutée de l'encadrement et des fonctions d'appuis. Elles précisent l'exercice des rôles des partenaires les plus proches des conducteurs dans le contexte de la GP.

En ce sens, ce sont également des questions-clés dans la conduite du changement qui sont évoquées. A cet égard, et dans une perspective plus large, il nous semble nécessaire de conclure cette note de synthèse en abordant deux aspects déterminants pour la réussite de la GP :

- Volontariat ou obligation ? Comment vaincre les résistances au changement, notamment chez les conducteurs, sans pour autant confondre les *moyens* (une série d'activités nouvelles) avec les *finalités* (l'enrichissement d'un métier difficile) du projet ?

- La GP peut-elle s'affranchir de la question de la taille de l'unité organisationnelle de base au sein de laquelle elle est appelée à se déployer ? Comment prendre en compte cet aspect dans l'organisation et le succès de la GP ?

A ces deux séries de questions, le Groupe SUD-CARS a apporté des réponses pragmatiques. Après en avoir proposé notre interprétation ci-après, nous nous poserons une troisième et dernière interrogation :

- La GP est-elle exportable hors du Groupe SUD-CARS, et à quelles conditions ?

Mettre en place des expérimentations pour conduire le changement

Volontariat ou obligation ? La nature de la réponse repose sur ce constat réaliste : la GP bouscule les hommes et les organisations ; elle suscite donc naturellement des résistances.

Pour avancer, surmonter les obstacles et faire progresser le projet, l'expérience acquise permet de tirer des leçons :

- Commencer avec de petites équipes ;

- ➪ Étendre aux autres exploitations, en allant de la plus petite à la plus grande ;
- ➪ Tirer les enseignements (les réussites, les échecs) au fur et à mesure et les réinvestir dans l'expérience suivante ;
- ➪ Plier temporairement mais ne jamais renoncer ;

❑ **Faire évoluer des images professionnelles souvent figées**

Dans le premier Chapitre, nous avons décrit de nombreux facteurs d'inertie, qui bloquent la modernisation du secteur professionnel. Les réseaux du Groupe SUD-CARS sont également concernés par ces tendances défavorables - mais qui doivent être prises en compte :

- Vaincre la résistance au changement
  - *« Moi, conducteur, je dis que le rôle d'un conducteur, c'est de conduire ... »*
  - *« La GP, nous, les chauffeurs, on n'est pas payé pour faire ça, mais pour conduire… Moi, je préfère rouler un point c'est tout »*
  - *« C'est le flou artistique, on ne sait plus qui fait quoi… »*
  - *« Les conducteurs qui sont le plus impliqués dans la GP privilégient ceux qui font la GP ... »*
  - *« Si l'autre conducteur ne fait pas la GP, pourquoi, moi, je la ferais ? »*
- Tenir compte des aptitudes personnelles sans exclure personne
  - *« La GP, on est tous aptes à la faire, mais on n'a pas voulu bloquer les plus anciens en les obligeant ; l'ordinateur, ils n'avaient pas envie de s'y mettre »*
  - *« Les plus anciens, qui maîtrisent le mieux le système parce qu'ils ont la meilleure connaissance des lignes, s'enlèvent de la GP pour laisser la place aux jeunes pour que les jeunes puissent apprendre »*
  - *« Le volontariat permet que les conducteurs restent moteurs ; il ne faut pas dégoûter certains des conducteurs en leur faisant rattraper les bourdes commises par les autres, ceux qui sont en train d'apprendre la GP »*
  - *« La GP, ça reste des chauffeurs qui rendent service à d'autres chauffeurs ; il ne faut surtout pas donner de prime de GP, elle*

exclurait ceux qui ont moins d'aptitudes » (propos d'un Délégué du Personnel)

- **Développer l'autonomie et favoriser la motivation**

  - Constituer un noyau dur de conducteurs qui motivent les autres

    - *« La GP, ça doit rester souple ; il ne faut pas enfermer les gens dedans, il faut laisser le libre choix de faire ou de ne pas faire, de venir, de repartir et de revenir »*

    - *« Quand on est à la GP, on n'est pas chefs ; ce ne serait pas acceptable et ça ne serait pas accepté »*

    - *« Entre ceux qui font la GP et ceux qui ne font pas la GP, il n'y a pas de vraie jalousie, pas de tensions particulières si on arrive à mettre en valeur la façon de faire passer des messages aux collègues »*

    - *« Chez nous les conducteurs, il y a toujours une petite partie des collègues qui ne veulent pas faire la GP, tout simplement parce qu'ils n'ont pas envie ; mais ce n'est grave pour personne, c'est un équilibre »*

  - Traiter les problèmes d'autorégulation collective

    - *« Nous les conducteurs, on pense que les responsables doivent garder un œil sur la GP pour éviter les débordements »*

    - *« La mise en place de la GP sur le site d'Aubagne s'est faite à partir de trois conducteurs passionnés d'informatique ; sur la base de ce nouveau savoir et de nouvelles responsabilités, les conducteurs de GP ont commencé à faire des arrangements, notamment sur le planning des roulements ; des avantages donnés à quelques-uns ont créé un mauvais climat ; la décision a alors été prise d'élargir la GP à un nombre plus important de conducteurs, afin de casser le système de relations malsaines qui s'était installé ; les trois conducteurs du début ont fait blocage à l'entrée de nouveaux conducteurs de GP et pour retrouver un pouvoir au sein de l'entreprise, ils se sont syndiqués et ont essayé de provoquer un mécontentement et des arrêts de travail ; les élections des délégués du personnel qui se sont déroulées peu de temps après leur ont donné tort »*

    - *« Il faut faire attention à la façon de parler au téléphone ou à la radio, parfois très maladroite, de certains conducteurs de GP ; c'est comme s'ils donnaient des ordres ; les conducteurs suivent avec profit une formation professionnelle spécifique dans le cadre de Vivendi (Réception dynamique des appels entrants)»*

- *« Il y a ce conducteur qui continue à faire la GP même quand il conduit son bus sur la ligne ; ça part d'un bon sentiment mais ça peut provoquer des confusions »*

Partir d'une réflexion sur la taille critique de l'unité organisationnelle de base

Si le processus général d'insertion et de développement de la GP occupe bien évidemment une place centrale dans les aspects méthodologiques, un deuxième aspect, apparemment plus spécifique, nous paraît tout aussi primordial dans l'organisation et le succès de ce changement sociotechnique : de petites structures autonomes liées par des réseaux simples sont un facteur essentiel de réussite.

La taille de l'unité organisationnelle de base, au sein de laquelle la GP se déploie, constitue en effet une variable stratégique, essentiellement pour des raisons pédagogiques.

- La nécessité d'une unité organisationnelle « à taille humaine »
- La nécessité d'une unité de temps de l'ordre de la semaine

La nécessité d'une unité organisationnelle « à taille humaine »

« Pouvoir revenir sur le poste de GP assez souvent » : ce souci, exprimé aussi bien par les conducteurs que par les managers, correspond à la préoccupation suivante :

- Le poste de GP est inscrit dans les roulements des conducteurs ; à ce titre, il revient avec une grande régularité dans la vie des conducteurs ; pour autant, le rythme de passage dans la vacation de la GP peut varier, suivant le nombre des conducteurs concernés et suivant les entités du Groupe SUD-CARS, entre six et huit semaines ;
- Tenir le poste de GP toutes les six ou huit semaines, en continuant bien sûr de rouler par ailleurs sur les lignes ; la différence est négligeable car la moyenne reste élevée ; en même temps, conducteurs et managers font le constat suivant :
    - *« Plus on passe régulièrement en GP, plus on est en mesure de consolider les apprentissages, plus on apprend à se rendre crédible, à la fois à ses propres yeux et vis-à-vis des autres »*

La nécessité d'une unité de temps de l'ordre de la semaine

Un groupe moins large permet donc aux conducteurs de s'approprier plus facilement les nouvelles techniques de la GP. Cette réflexion en appelle une seconde qui va dans le même sens :

- Qu'elle revienne avec régularité ou non, la séquence de GP peut être soit *dispersée* dans le temps (deux ou trois journées, par-ci par-là, dans le roulement) soit, au contraire, *continue* dans le temps (une semaine de suite, « de matin ou d'après-midi ») ;

- Les témoignages recueillis sur le terrain convergent. La séquence de GP doit être *suffisamment compacte* dans la vie du conducteur (autrement dit : continue) pour plusieurs raisons complémentaires :

  - *Rendre visible aux yeux du conducteur lui-même le travail accompli ; permettre au conducteur de sentir les effets de sa façon de tenir le poste ; favoriser l'auto organisation du travail du conducteur au sein d'un horizon temporel suffisant ; faciliter une autorégulation collective et positive entre les conducteurs*

  - *Pour chacune de ces raisons, une taille relativement modeste de l'équipe concernée est perçue comme un facteur favorable :*

    - *« Plus la taille des équipes est réduite, moins nous pouvons être individualistes, car si l'un d'entre nous ... débloque, tout le monde va s'en apercevoir très vite, et tout va rentrer dans l'ordre très vite »*

Avec ces analyses sur la taille de l'unité organisationnelle de base et sur le rythme de défilement de la vacation de la GP, on retrouve une autre variable stratégique dans la conduite du changement, celle de l'équilibre, par définition précaire, du couple *stabilisation – déstabilisation* :

➪ La *durée* permet de consolider ;

➪ La *répétition* génère l'usure et le ritualisme ;

Sur ce point, il ne fait pas de doute que la culture d'entreprise du Groupe SUD-CARS a d'ores et déjà tranché ... :

- *« Quand ça marche, il faut changer, il faut trouver autre chose - parce que bientôt ça ne marche plus ... »*

La GP est-elle exportable et à quelles conditions ?

Au moment de conclure cette note de synthèse, une interrogation peut légitimement se poser :

➪ La GP, par bien des aspects analysés tout au long des pages précédentes, semble fortement liée à la culture d'entreprise du Groupe SUD-CARS ;

- Dès lors, cette pratique innovante peut-elle essaimer dans d'autres entreprises, traversées par une histoire, des façons de travailler, une culture, nécessairement différentes ?
- A quelles conditions l'essaimage peut il réussir ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble utile de partir de trois considérations d'ordre distinct mais qui se rejoignent finalement.

- **Avoir des bases solides**

D'une part, il paraît clair que la GP ne peut fonctionner que dans une entreprise dont les dirigeants se sont effectivement engagés dans un fonctionnement décentralisé. Pour redistribuer du pouvoir et de la capacité d'initiatives aux conducteurs, il est nécessaire d'avoir commencé à déléguer une partie de son propre pouvoir pour amorcer le mouvement. C'est à partir de cette première étape que la seconde peut survenir : les assistantes d'exploitation sont alors en mesure d'exercer leur rôle dans la mise en place de la GP et les conducteurs peuvent se saisir de cette nouvelle opportunité.

Or, par rapport à ce qui apparaît comme une première condition pour exporter la GP, l'esprit du temps apporte une réponse assez positive : toutes les entreprises du secteur du transport en France ont peu ou prou engagé des réflexions, voire des actions concrètes, pour rapprocher le fonctionnement de l'entreprise des conducteurs qui y travaillent. Pour introduire la GP, la question serait alors de changer d'échelle et de rythme dans la gestion du changement.

- **En avoir besoin et en avoir vraiment envie**

A cet égard, et cette deuxième remarque va rejoindre la première, toutes les entreprises du secteur du transport doivent aujourd'hui affronter une même difficulté qu'elles sont bien obligées d'apprendre à résoudre car c'est leur développement, voire leur survie, qui est en cause.

Nous voulons évoquer ici le thème de la pénurie de conducteurs : sensible dans le reste de l'Europe comme en France, la désaffection pour le métier risque de devenir la première préoccupation des dirigeants des entreprises du secteur.

Or, pour surmonter l'obstacle, les entreprises cherchent à modifier – en amont - leur méthodes de recrutement, de formation, d'insertion dans l'entreprise, mais aussi – en aval -, leurs modes de management : pour attirer des personnels dont les niveaux de formation sont (c'est le paradoxe actuel), soit beaucoup plus élevés, soit beaucoup plus rudimentaires qu'avant, les entreprises ont tout intérêt à développer des pratiques innovantes pour motiver, professionnaliser et fidéliser les nouveaux conducteurs.

La GP pourrait occuper une place de premier choix dans ces nouveaux dispositifs. Son exportation pourrait alors être facilitée par une meilleure perception de sa nécessité : un changement de seuil dans la prise de conscience des réponses apportées par la GP constituerait ainsi son meilleur levier pour l'essaimage.

- **Avoir de la volonté et faire preuve de doigté**

Reste toutefois un paramètre à prendre en compte pour que la greffe prenne durablement : la façon de s'y prendre pour introduire cette pratique sera toujours déterminante.

La GP ne constitue pas une « recette miracle » : il s'agit d'un travail à long terme, qui se heurte en permanence au poids des habitudes et des rigidités et qui nécessite une volonté constante d'évoluer et d'aboutir. En ce sens, pour être exportée, la GP doit être comprise comme un projet sociotechnique complexe à mettre en place et à faire vivre. Pour les dirigeants, cela signifie la volonté de respecter des contraintes méthodologiques précises, qui nous semblent heureusement en cours de diffusion dans le secteur professionnel :

- Créer les conditions de la confiance entre tous les acteurs ;
- Associer ceux-ci à la démarche de changement ;
- Donner aux acteurs des marges de manœuvres réelles dans l'expérimentation et dans la mise en œuvre de solutions qui, autour de la GP, ne doivent pas être artificiellement « standardisées » ;
- Inscrire la conduite de ce changement dans la durée, en veillant à ne pas se tromper de rythme (Trop lent ? Rien ne se passe. Trop rapide ? Rien ne se consolide) ;

La GP est-elle exportable ? En définitive, la réponse nous semble tourner autour de trois pôles : un fonctionnement d'entreprise de plus en plus décentralisée ; une prise de conscience sur les nouveaux besoins de la gestion sociale des conducteurs de demain ; l'apprentissage de la conduite de changements complexes, en cours d'acquisition dans un secteur professionnel longtemps marqué par l'immobilisme. Ces trois éléments pourraient se révéler d'utiles atouts pour l'exportation de la GP, pratique innovante pour toutes les entreprises de transport qui veulent, pour le nouveau millénaire, modifier leur fonctionnement et leur image. Ainsi, par exemple, il ne fait de doute qu'en l'an 2000 tout le monde doit savoir se servir d'un ordinateur. Pourquoi pas les conducteurs ? Il suffit de les former, de faire évoluer l'organisation, d'actualiser les modes de fonctionnement de l'entreprise. Certes, tout cela comporte des coûts, mais l'enjeu est de taille : il s'agit tout simplement de revaloriser un secteur professionnel, un métier, ainsi que les femmes et les hommes qui l'exercent.

POST-FACE

Jean-Claude Gallienne ou l'innovation sociale, clef de la performance de l'entreprise

La GP : mythe ou réalité ? Répondre à cette question, c'est se donner les moyens de comprendre pourquoi un nouveau mode de gestion des ressources humaines est utile dans toutes les entreprises et absolument indispensable dans celles du transport public de voyageurs. Une approche psychosociologique est ici utile : en donnant les clefs de la conflictualité à répétition dont les voyageurs sont les victimes quasi-permanentes en France, elle rend compte de la pertinence des leviers sur lesquels la GP s'appuie pour transformer les relations sociales au sein des entreprises du Groupe SUD-CARS.

La GP s'appuie sur une analyse réaliste des situations de travail des conducteurs

L'analyse doit partir d'un premier constat : il n'y a pas si longtemps que l'on s'intéresse à l'impact des situations de travail sur la santé physique et psychique des personnes. Si l'analyse des processus organisationnels s'est développée au fur et à mesure que les techniques industrielles évoluaient, la psychopathologie du travail reste, encore aujourd'hui, une discipline émergente[5].

Devant le primat de la technique et de l'économique, s'intéresser aux « facteurs humains » paraît en effet généralement secondaire – et déjà passablement hasardeux, tant le social constitue une matière imprévisible. Admettre que certaines caractéristiques des situations de travail sont potentiellement pathogènes, voilà qui est encore plus dérangeant par rapport aux manières de penser habituelles dans le monde des entreprises : dire que certains contextes de travail peuvent déclencher des maladies ou provoquer de la souffrance, c'est encore trop souvent prendre le risque de faire preuve d'une ' sensibilité d'assistante sociale ' ou de ' l'acharnement d'un inspecteur du travail gauchiste '… Les entreprises se contentent la plupart du temps de compenser les aspects indésirables de certaines situations par des dédommagements variés (primes, rémunérations, repos 'compensateurs', etc.). La négociation de ces compensations offre l'avantage de rentrer dans un jeu d'acteurs bien connu qui permet à chacun, direction et organisations syndicales en tête, de ne pas soulever des questions auxquelles il est objectivement difficile

---

[5] Cf. Par exemple, Georges Friedmann : *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946 ; Christophe Dejours : *Travail : usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Éditions, Paris, réédition 1983

de répondre (on mesure ces difficultés dans le fonctionnement fréquemment laborieux des CHSCT). Et pourtant, si les compensations négociées traitent en partie les conséquences de la pénibilité, elles ne s'attaquent pas aux causes de celle-ci.

Or, le transport public de voyageurs présente au moins deux dimensions potentiellement pathogènes, à la fois au plan physique et au plan psychique : d'une part, la solitude et l'isolement de ses opérateurs les plus nombreux, les personnels de conduite ; d'autre part, liée à ce premier facteur, la difficulté de mettre en place un système de reconnaissance professionnelle qui, de façon crédible et durable, valorise et entretienne la motivation des personnels qui vivent ces situations particulières.

L'observateur extérieur au milieu professionnel, pour peu qu'il s'intéresse à la question de l'évolution des métiers, constate rapidement la banalisation de la solitude dans les conditions d'exercice des missions de conduite des autobus (ou des cars) dans le transport public de voyageurs. Ces conditions de travail particulières résultent de raisons techniques (ergonomie de la conduite, impératifs de sécurité) et économiques (optimisation de la gestion du personnel) qui constituent des contraintes réelles. La surprise vient du fait que ces contraintes sont notées par le milieu professionnel sans que celui-ci n'engage pour autant des efforts pour essayer de combattre leur impact négatif.

Largement méconnus dans l'environnement professionnel, les effets de la solitude et de l'isolement ont cependant fait l'objet de quelques - rares – analyses dans une perspective sociologique générale. Ainsi, par exemple, l'individu isolé est pris dans des paradoxes dont quelques uns ont été repérés depuis un certain temps :

- *« Le sentiment de solitude n'apparaît que rarement de façon aussi nette et pénétrante dans le cas d'un isolement physique réel que lorsqu'on se trouve parmi des gens physiquement très proches – dans une société, dans le train, dans la foule animée d'une grande ville – et qu'on se sait étranger et sans relations avec eux. Il est tout à fait essentiel pour la configuration d'un groupe de savoir s'il favorise ou rend possibles en son sein de telles solitudes.[6] »*

On aura immédiatement repéré des liens étroits entre cette description et la situation des conducteurs d'autobus - la condition de ceux-ci étant de surcroît minée par les effets dévastateurs de l'incivilité et des agressions qui accompagnent la dégradation du lien social dans les agglomérations urbaines.

---

[6] Cf. Georg Simmel : *Le sens sociologique de la solitude*, page 108, in *Sociologie – Études sur les formes de socialisation* (première publication en 1908), PUF, Paris, 1999

La GP exprime la mobilisation du réseau social de l'entreprise au profit des conducteurs

Face à la situation d'isolement de leurs conducteurs, comment les entreprises de transport réagissent-elles ? Le décryptage psychosociologique est accablant : la plupart des entreprises, méconnaissant leur responsabilité et leur rôle dans ce que vivent certaines catégories de leurs personnels, abandonnent les conducteurs dans une position dont l'analyse psychopathologique du travail explique pourquoi elle constitue une véritable bombe à retardement.

Le conducteur montre une aptitude à rester seul (c'est à dire pratiquement sans contacts avec les collègues de l'entreprise qui l'emploie) longtemps; il sait aussi faire face, sans assistance extérieure, à des incidents dont quelques uns sont totalement aléatoires (certaines incivilités sont réellement imprévisibles) : le conducteur n'en a pas moins besoin du soutien des autres face à l'usure résultant de la solitude et de la répétition de certains incidents.

- *« L'abondance des recherches sur les effets psychopathologiques de la perte d'emploi ne doit pas faire croire hâtivement que le travail et l'activité professionnelle sont toujours une source d'équilibre et de bien être. Notamment, les psychologues du travail se sont intéressés aux processus qui expliquent le caractère stressant des postes à forte responsabilité ou à forte charge affective. Ces recherches (…) semblent montrer que les individus s'adaptent (…) en utilisant le soutien social ou bien en développant des mécanismes de défense, qui consistent, par exemple, à rejeter les responsabilités sur les autres ou à refuser de voir et de prendre en considération les attentes du milieu professionnel. Plusieurs recherches (…) montrent que le soutien social module bien les effets pathologiques du stress chez les étudiantes infirmières et chez les conducteurs d'autobus. (…) L'environnement social peut (…) atténuer ou majorer les conséquences pratiques des événements stressants et donc leur signification pour le sujet. Plus précisément, le réseau social fournit, d'une part, un soutien émotionnel qui contribue à maintenir l'estime de soi, le sentiment d'être utile à autrui et, d'autre part, une aide instrumentale (…). 7»*

En l'occurrence, en quoi consiste le réseau social des conducteurs ? Il s'agit, dans l'entreprise, d'une communauté assez nombreuse : les dirigeants, l'encadrement de proximité, les assistantes d'exploitation, les hôtesses d'accueil, les contrôleurs, les mécaniciens de l'atelier, les différents spécialistes (affaires sociales, juridiques, financières), les

---

[7] Cf. Marion Leboyer, Claude Lévy-Leboyer et Philip Gorwood : *Psychopathologie sociale*, page 845-846, in *Traité de psychopathologie*, sous la direction de Daniel Wildöcher, PUF, Paris, 1994

représentants du personnel ; hors de l'entreprise, il s'agit essentiellement des voyageurs eux-mêmes, des forces de police et des services techniques des collectivités locales.

Le partage de la vie quotidienne des conducteurs sur le terrain oblige à constater que dans la plupart des cas *la mobilisation du réseau social* au profit des conducteurs est pour le moins ténue… Les faits accumulés jour après jour montrent au conducteur que, sans même parler de l'attitude ambiguë des partenaires extérieurs, l'encadrement, absorbé par des considérations techniques et économiques, reste très lointain tandis que les autres acteurs de l'entreprise se situent plutôt dans le registre de l'indifférence – sauf lorsqu'un incident d'une gravité exceptionnelle provoque une réaction solidaire, collective et spectaculaire.

Embrasant toute l'entreprise - ou la seule famille des conducteurs, ces déflagrations sociales, qui pénalisent régulièrement les voyageurs, sont loin d'être une fatalité. Croire qu'on ne peut rien y faire, c'est oublier un peu vite ce qui pourrait presque paraître de l'ordre de l'évidence : la structure, les modes de fonctionnement, la culture des entreprises doivent répondre aux besoins psychologiques de leurs membres. Cela signifie que les membres des organisations comptent sur la mise en œuvre, par les entreprises, de mécanismes de défense contre des angoisses auxquelles ils ne veulent pas être exposés : ils souhaitent notamment s'épargner toute expérience les obligeant à se confronter de façon durable et prononcée à des situations d'anxiété, de culpabilité, de doute et d'incertitude[8].

Autrement dit, et c'est que les entreprises du Groupe SUD-CARS ont bien compris avec la GP, il est manifestement insuffisant de se contenter de faire comme si les aspects ‘ désagréables ’ du métier pouvaient être gommés par la seule négociation de compensations. Ces dernières, aussi variées qu'elle soient, ne sont pas de nature à jouer le rôle indispensable de ce ‘ *réseau social (fournissant), d'une part, un soutien émotionnel qui contribue à maintenir l'estime de soi, le sentiment d'être utile à autrui et, d'autre part, une aide instrumentale*. ’ [9]

Les conducteurs éprouvent de temps en temps, mais intensément et à intervalles réguliers, un besoin de considération et de reconnaissance, que leur isolement accroît. Ne prenant l'initiative d'engager des changements qu'aux points de crise, les entreprises refusent en réalité d'assumer la bombe à retardement que leur inaction génère : tout se passe comme si elles se cramponnaient à des fonctionnements habituels

---

[8] Isabel Menzies Lyth : *The functioning of social systems as a defence against anxiety* (1959-1970), page 63, in *Containing anxiety in institutions*, Free Association Books, Londres, 1992 (deuxième édition)

[9] Cf. Le dernier paragraphe du texte cité dans *La GP exprime la mobilisation du réseau social de l'entreprise au profit des conducteurs*, page RENVOIPAGE65 (références dans la note numéro 3)

ou familiers parce qu'ils sont… habituels ou familiers - alors même qu'ils ne sont plus ni opportuns ni pertinents pour traiter les effets destructeurs de l'absence de mobilisation positive du réseau social nécessaire aux conducteurs. Dans ce cas, les entreprises apprennent, mais à leurs dépens, que *1 + 1 = beaucoup plus que 2* : par un mécanisme de défense prévisible[10], le besoin d'exprimer leur mécontentement (leur ' ras le bol '), largement lié à un sentiment d'abandon, pousse régulièrement les conducteurs à s'unir pour protester collectivement et restaurer à cette occasion leur ' estime de soi '.

Témoignant d'un nouvel état d'esprit, la GP est une pratique innovante de management qui tient – enfin - compte de la réalité des situations de travail des conducteurs : elle s'attaque de front aux graves difficultés créées par un fonctionnement collectif généralement trop technocratique ou trop bureaucratique. La GP décrispe le rapport des conducteurs à leur métier parce qu'elle constitue un double signal, fort et permanent, attendu par les conducteurs : 1 - le réseau social des entreprises du Groupe SUD-CARS est mobilisé en leur faveur ; et cela ne doit pas être considéré comme exceptionnel, c'est normal (c'est à dire que, dans cette communauté professionnelle, c'est la norme) ; 2 – de plus, « ça ne traîne pas » : le système est caractérisé par sa rapidité de décision ; si des questions de fonctionnement se posent sur le terrain, elles doivent être détectées, prises en compte, traitées et tranchées.

La GP oblige - et aide – l'entreprise à garder le contact avec les réalités du terrain

Il est intéressant de noter ici que la GP constitue un principe applicable à toutes les entreprises, quelles qu'en soient les activités, notamment parce qu'elle s'attaque efficacement à ce qu'on pourrait appeler l'effet « *motus et bouche cousue* ». Pouvant se développer dans toutes les entreprises, et à tous les niveaux, ce mécanisme consiste à choisir d'escamoter délibérément des informations susceptibles d'apporter une contrariété à leur destinataires. Les raisons de cette conduite habituelle d'évitement n'ont rien de machiavélique : elles tiennent surtout au fait que ceux qui ont à transmettre de mauvaises nouvelles souhaitent s'épargner un sentiment de culpabilité (état affectif toujours désagréable…) lié à l'impact supposé de la contrariété sur le destinataire. Ceux qui ont à communiquer les choses telles qu'elles sont (et non pas telles que les destinataires les voudraient) n'ont pas non plus envie de prendre le risque de se faire mal voir par des responsables hiérarchiques qui auraient la mauvaise idée d'associer le message au

---

[10] Cf. La première partie du texte cité dans *La GP exprime la mobilisation du réseau social de l'entreprise au profit des conducteurs*, page 65RENVOIPAGE

messager... Or, les enjeux liés à ce refus d'affronter la réalité sont élevés pour tous les acteurs :

- *« Dès lors que des résultats négatifs appellent souvent un changement, la dissimulation d'informations négatives contribue certainement, dans l'esprit des employés, à réduire les changements et l'incertitude. (...) Cependant, si des informations importantes ne sont pas directement mentionnées à l'acteur approprié, ce dernier risque de ne pas s'en rendre compte et de ne pas engager les actions correctrices pertinentes. En outre, bien que les mauvaises nouvelles ne soient pas communiquées à l'acteur approprié, elles font en revanche rapidement le tour des autres membres de l'organisation, chacun tentant de se repasser le « mistigri ». Ceci a toutes chances d'inspirer une méfiance envers l'organisation et une évaluation négative des chefs par les employés...»* [11]

Pour introduire et faire vivre la GP, les dirigeants doivent être résolument décidés à s'attaquer à l'effet « *motus et bouche cousue* ». Une des réponses est de se tenir systématiquement au contact des réalités de terrain. A cet égard, ce n'est pas un hasard si les pratiques des dirigeants du Groupe SUD-CARS concordent avec les principaux enseignements de hauts responsables d'activités industrielles a priori fort éloignées du transport public de voyageurs. On en prendra deux exemples.

Jack Welch, PDG de General Electric (300 000 salariés, 20 activités différentes, première capitalisation boursière et entreprise la plus profitable du monde), est un patron emblématique, très écouté, qui distribue volontiers ses conseils. Il déclare notamment :

- *« Je passe 75 à 80 % de mon temps à parler avec les gens en interne. Cela me permet de les évaluer, de voir comment ils mènent leurs équipes, comment celles-ci réagissent. (...) Je conseille aux managers de ne pas se prendre trop au sérieux, de ne pas se considérer comme des personnes de pouvoir. A tous les niveaux, l'entreprise doit rester informelle, l'information doit circuler librement. »* [12]

Peter Brabeck, quant à lui, est administrateur délégué du groupe Nestlé (leader mondial du lait en poudre, des eaux minérales et du café soluble). Aux commandes de ce mastodonte de l'ancienne économie depuis 1997, il en a doublé la valeur boursière en trois ans. Curieusement, il déclare, lui aussi :

---

[11] Abraham Tesser et Sidney Rosen : *The reluctance to transmit bad news*, pages 228-229, in *Advances in Experimental Social Psychology* (Volume 8), Academic Press, New York Londres, 1975

[12] *La leçon de management de Jack Welch*, page 20, Le Monde, mardi 20 Juin 2000

- *« Je passe près de 75 % de mon temps avec les collaborateurs de l'entreprise, sur les différents marchés. J'ai besoin de ce contact direct pour faire changer le groupe et innover. (…) Depuis 1997, je déjeune chaque mois avec un groupe composé de gens très différents : chauffeurs, secrétaires, cadres. Des gens auxquels je n'aurais pas normalement accès. »* [13]

Cette volonté de savoir, et de faire partager, ce qui se passe *vraiment* dans l'entreprise n'est pas si banale qu'elle en a l'air. Elle implique un rapport nouveau au changement.

- *« Ce ne devrait être une surprise pour personne : les entreprises sont remplies de ' rescapés du changement ', c'est-à-dire de gens qui ont appris à survivre aux programmes de changement sans rien changer du tout… Après tout, pour qu'un véritable changement se produise dans n'importe quelle organisation, il faudrait que chacun soit amené à penser, sentir ou faire quelque chose de… différent. Pour la plupart des dirigeants, ce processus décourageant ne ressemble en rien aux autres tâches auxquelles ils ont du se confronter. »* [14]

La GP crée les conditions d'un changement social durable par un renversement de perspective dans les rapports sociaux

Du coup, pour revenir au transport de voyageurs, *1 + 1 = beaucoup plus que 2*, mais, si l'on peut dire, dans le bon sens : la modification du regard de l'entreprise sur les conducteurs provoque un renversement décisif. La GP, ouverte à tous ceux qui en manifestent le désir, réintègre *l'ensemble* des conducteurs dans l'entreprise. Loin d'être exclus, ceux qui ne pratiquent pas la GP ont l'assurance qu'ils pourraient s'y mettre s'ils le voulaient : la décision dépend d'eux, c'est ce qui fait toute la différence. Cette différence permet notamment à la GP d'échapper à des critiques qui se font de plus en plus fortes et qui concernent les effets de modes du management. Par exemple :

---

[13] *Le stratège et les vrais gens*, page 22, Le Monde, vendredi 16 Mars 2001

[14] Jeanie Daniel Duck : *Managing change – The art of balancing* (1993), page 55, in *On change*, Harvard Business School Press, 1999

- *« L'idéologie managériale renverse le sens des notions d'autonomie et de responsabilité et les rend synonymes de servitude. L'autonomie est affirmée sur les mode d'une injonction paradoxale qui vise à obtenir sur un mode impératif un type de comportement qui est précisément contradictoire avec cette visée : en se soumettant à cette injonction, les individus cessent précisément d'être autonomes. L'autonomie est ainsi considérée comme une norme de bon comportement auquel se conformer, comportement qui est évalué comme faisant partie des premières 'compétences' requises pour faire face au changement.[15] »*

Nous affirmions plus haut que la structure, les modes de fonctionnement, la culture des entreprises doivent répondre aux besoins psychologiques de leurs membres : la GP fait partie de la réponse attendue. Dès lors que le sentiment d'abandon s'estompe, les conducteurs peuvent apprécier à leur juste valeur les atouts de leur métier.

S'il est confronté à de vraies contraintes, dont certaines peuvent comporter des effets psychopathologiques, le métier des conducteurs ne comporte certainement pas que des mauvais côtés, et les conducteurs sont prêts à l'admettre : la conduite de véhicules est désormais confortable ; l'autonomie dans le poste de travail est exceptionnelle ; mise à part la question de l'insécurité, la qualité des contacts avec les clients est appréciée par les conducteurs, car ce sont des relations qui n'engagent pas trop et qui sont souvent cordiales avec le public ; l'intérêt et le prestige d'une mission de service public est un objet de fierté lié à ce métier particulier, qui rejaillit directement et positivement sur ceux qui l'exercent ; l'ambiance avec les collègues qui exercent le métier est généralement jugée satisfaisante ; les sujétions du métier sont compensées par des conditions d'emploi comportant une série d'avantages acquis de haute lutte (quasi-garantie de l'emploi ; rémunération, nettement supérieure à bagage égal ; durée attractive des horaires de travail ; régime de retraite dans l'urbain ; protection sociale importante ; avantages annexes offerts par les Comités d'entreprise).

Refusant de minimiser les problèmes rencontrés par leurs conducteurs, les dirigeants du Groupe SUD-CARS, par une attitude et une action volontaristes, atténuent considérablement l'impact de ces difficultés ; faisant face à leurs responsabilités, ils mettent en place une situation dans laquelle les salariés ont plutôt envie d'assumer les leurs ; s'interdisant une conduite habituelle d'évitement face à des situations complexes, ils donnent à leurs collaborateurs le désir de répondre de façon constructive, en écho au soutien social mobilisé en leur faveur. Ce

---

[15] Jean-Pierre Le Goff : *Management et imaginaire social*, page 576, in *L'Université de tous les savoirs*, sous la direction de Yves Michaud, Volume 3 : *Qu'est ce que la société*, Éditions Odile Jacob, Paris, 2000

renversement de perspective est simple en apparence : il n'en crée pas moins les conditions d'un changement social durable.

D'une culture ritualisée de la dépendance[16] (chaque partie de l'interaction impute son propre comportement à l'autre) et de la simplification (de part et d'autre, les slogans les plus simplistes sont aussi les plus crédibles), dont direction et organisations syndicales ont d'habitude bien du mal à se dépêtrer, on passe à de nouveaux comportements collectifs, caractérisés à la fois par l'autonomie dans l'interdépendance, par la confiance réciproque et par l'acceptation de la complexité.

La GP montre que quand on est à l'aise avec le pouvoir… on n'a pas peur de le partager

En réalité, c'est bien d'une rupture qu'il s'agit. Cette nouvelle approche implique en effet que, chacun de son côté, employeurs et employés, acceptent de dépasser une vision très réductrice - mais extraordinairement commode - de leurs respectifs rôles sociaux.

- *« Dans la réalité de toute situation sociale concrète, l'individu est un champ de forces où s'affrontent des appartenances souvent divergentes et en conflit. (…) Le traître participe de deux groupes incompatibles. Son identité est établie par deux identifications antagonistes. (…) Les groupes veulent des identités d'une platitude morne, ils exigent que l'on soit dedans ou dehors. (…) La trahison paraît la prérogative de celui qui – individu ou groupe – hybride les classements et n'arrive pas à rentrer dans les limites d'une catégorie, d'un genre, (…) d'une profession.* [17]*»*

La GP offre cette démonstration encore trop singulière dans les rapports sociaux en France : il est possible de briser le mécanisme appauvrissant de la *méfiance* réciproque entre acteurs et du *soupçon* de la trahison de son propre camp. Car, qui pourrait sérieusement affirmer que la direction serait traître à son rôle ou à sa fonction parce qu'elle s'occupe de facteurs humains et des conditions de travail des conducteurs ? Et qui peut prétendre que ces derniers trahissent leurs aînés ou la classe ouvrière parce qu'ils se préoccupent du devenir économique de l'entreprise ou des clients ?

On découvre alors que si l'analyse psychopathologique est utile pour mieux comprendre certaines *situations* de travail, elle l'est également

---

[16] Eric Miller : *Power, authority, dependency and change*, page 298, in *From dependency to autonomy – Studies in organization and change*, Free Association Books, Londres, 1993

[17] Enrico Pozzi : *Le paradigme du traître*, pages 17 et 20, in *De la trahison*, PUF, Paris, 1999

pour faire évoluer certaines *relations* de travail. En effet, tout se passe comme si, parallèlement aux situations de travail, des interactions d'un certain type pouvaient devenir durablement pathogènes, un peu à la manière de

- *« certains mariages (qui), bien que turbulents, sont stables car chaque partenaire a besoin de l'autre pour des raisons pathologiques (complémentaires).* [18]»

Au cœur de ces interactions pathogènes, une mécanique est à l'œuvre, bien difficile à interrompre une fois qu'elle est en route :

- *« Une supposition que l'on croit vraie crée la réalité que l'on a supposée au départ ; et que la supposition de départ soit vraie ou fausse n'a aucune importance. (…) Ce qu'on suppose être une réaction (un effet) est en fait une action (une cause). Autrement dit, la ' solution ' engendre le problème : la prédiction de l'événement conduit à sa réalisation. (…) En comprenant mieux la nature des prédictions qui se vérifient d'elles mêmes, notre capacité à les dépasser croît aussi. Une prédiction que nous savons être seulement une prédiction ne peut plus se vérifier d'elle-même. La possibilité de faire un choix différent (d'être un hérétique) et de désobéir existe toujours ; mais effectivement, voir et se saisir cette possibilité est bien sûr encore une autre affaire.* [19]»

' Hérétique ' par rapport au système de pensée dominant, ' n'obéissant pas ' aux règles généralement en vigueur, la GP remet en question deux discours qui se complètent (trop) bien :

- *D'un côté : « Les conducteurs posent toujours des problèmes ; tu vas voir qu'ils vont encore nous poser des problèmes ; tiens, je te l'avais bien dit, ils sont ingouvernables ; ils refusent de s'intégrer dans l'entreprise, ils ne considèrent que l'activité de conduite dans leur métier, ils ne se sont pas vraiment capables de s'intéresser à autre chose, etc. etc. »*

- *De l'autre côté : « Décidément, le pouvoir ne se partage pas ; tu n'as qu'à voir : ceux qui ont le pouvoir le garde pour eux, probablement parce qu'ils ont peur de ne plus en avoir du tout s'ils commencent à le partager un petit peu ; tu vois bien qu'ils ne le partagent pas du tout : ils ne nous laissent prendre aucune initiative ; au fond, s'ils ne veulent pas le partager, c'est parce qu'ils ne sont pas si sûrs que ça de l'avoir, le pouvoir ; etc. etc. »*

---

[18] Tom Main : *Some dynamics of large groups*, cité par R.D. Hinshelwood in *What happens in groups – Psychoanalysis, the individual and the community*, page 17, Free Association Books, Londres, 1987

[19] Paul Watzlawick : *Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes*, pages 111 et 127, in *L'invention de la réalité*, Seuil, Paris, 1988

La GP casse ce système relationnel répétitif, au centre duquel le groupe des conducteurs occupe habituellement une position négative, voire dérangeante. Ce type de phénomène n'est d'ailleurs pas spécifique au monde du transport.

- *« De nombreux groupes et de nombreuses organisations possèdent un membre ' difficile ', ' dérangé ' ou ' impossible ', dont la conduite est considérée comme entravant le bon travail des autres. Cela s'accompagne d'une croyance largement partagée : si seulement cette personne (ou ce sous-groupe) pouvait s'en aller, alors tout irait bien. (…) Très souvent, c'est la nature particulière du travail de l'institution qui détermine le type et le style du problème que ce membre ' difficile ' est chargé de mettre en scène. (…) Si l'on regarde le groupe comme un tout, le comportement du ' gêneur ' doit être perçu et traité comme une indication importante du problème du groupe dans son ensemble.* [20]»

Parmi les acteurs en présence, c'est bien à la direction qu'il appartient de prendre des initiatives pour traiter le symptôme ' *du groupe dans son ensemble* ', ses causes et ses effets. C'est à elle qu'il revient de donner l'impulsion initiale, de veiller à ne jamais perdre le cap de vue, et de prendre en considération le paradoxe du pouvoir. Le paradoxe du *pouvoir*, c'est que celui-ci est (c'est presque un pléonasme) toujours *potentiel* : avoir le pouvoir, c'est assumer la *possibilité* de faire ou de faire faire quelque chose. Le pouvoir est à exercer ou à prendre : il demande qu'on l'investisse pour se manifester. Or, l'expérience semble montrer que bien souvent tout se passe comme si on préférait *ne pas exercer le pouvoir qu'on a* (dans ce cas, les dirigeants ne prennent pas les initiatives qu'ils pourraient prendre) ou *ne pas prendre le pouvoir qu'on vous propose* (dans ce cas, la situation est… exactement la même : les salariés ne prennent pas les initiatives qu'ils pourraient prendre).

Favorisant des représentations largement concordantes des finalités du travail, développant une dynamique sociale fondée sur la confiance, la GP génère une sorte d'exigence qui bouscule *tous* les acteurs de l'entreprise. La GP : mythe ou réalité ? En tout état de cause, en brisant un jeu – malsain – d'images et de comportements en miroir, la GP nous rappelle qu'il n'y a pas de changement social durable sans un travail de transformation simultané de l'organisation *et* des personnes.

---

[20] Anton Obholzer et Vega Zagier Roberts : *The troublesome individual and the troubled institution*, pages 130, 132 et 133, in *The unconscious at work – Individual and organisational stress in the human services*, Routledge, Londres, 1994